Dauphine | PSL
UNIVERSITÉ PARIS

Executive PhD

THESIS EXECUTIVE PHD
DE L'UNIVERSITE PARIS-DAUPHINE PSL

Processus de négociation commerciale et Compétences interculturelles individuelles :

Cas des négociateurs franco-chinois

YAN ZHENG

JURY

Rapporteurs : **Madame Anne Bartel-Radic**

Professeure à Sciences Po Grenoble

Monsieur Michaël Viegas Pires

Maître de Conférence HDR
Université Paris-Saclay, UVSQ

Présidente : **Madame Hèla Yousfi**

Maître de Conférence HDR
Université Paris Dauphine-PSL

Directeur de thèse : **Monsieur François Goxe**

Maître de Conférence HDR
Université Paris-Saclay, UVSQ

EQUIS
ACCREDITED

Authorization for Digital dissemination of Executive PhD thesis

(Autorisation de diffusion électronique des thèses d'Exécutive PhD)

Les données comprises dans les thèses d'Exécutive PhD doivent être protégées. C'est pourquoi ces données sont présentées dans les thèses d'une manière qui protège les intérêts des participants. Les thèses sont traitées selon la politique de confidentialité en vigueur à l'Université Paris-Dauphine.

De même que la soutenance des thèses est publique, et mis à part les cas spécifiques de confidentialité expressément demandés en amont par l'auteur et accordés par le jury, la thèse sera diffusée au sein de l'établissement et sur le site du programme (numérique, physique).

L'auteur est responsable du contenu de sa thèse. À tout moment, l'auteur peut exercer son droit de retrait et demander par courrier adressé à l'administration du programme la fin de la diffusion sur internet de sa thèse. L'auteur reste libre de diffuser sa thèse via un éditeur commercial.

There is a need to protect the confidentiality of information provided in the Executive PhD thesis. For this reason, the data and other material included in the thesis have been presented in such a way as to protect the interests of the participants. The theses will be handled according to the Université Paris-Dauphine's confidentiality policy.

As the defense of the thesis is public and apart from any specific request in confidentiality from the author and granted by the jury, the Executive PhD thesis will be disseminated in the University and on the Executive PhD program's website (digital and/or paper copy).

The author is held responsible for the content of his thesis. At any point in time can the author exercise his right to withdraw his thesis from the internet, upon written request to the program administration. The author remains free to publish his thesis through any commercial editor.

L'Université n'entend donner aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

« On ne naît pas bon négociateur, on le devient ».

– Lempereur & Colson (2018)

« Négocier est une affaire de réalisme, de respect, d'estime et de pragmatisme. Un négociateur ne doit pas passer son temps à prouver qu'il a raison. Il doit obtenir l'adhésion, faire « bouger les lignes », comme on dit aujourd'hui. C'est une autre affaire, un autre sport de l'esprit. Avec, au rendez-vous, des compétences d'écoute, d'empathie, de discernement, de sang-froid et de coopération ».

- Lionel Bellenger

Remerciements

Parvenir à écrire une thèse exécutive PhD en trois ans fut un vrai défi pour moi. Aussi, j'ai eu la chance d'être accompagnée par des personnes de confiance auxquelles je souhaite adresser ma profonde gratitude et mes sincères remerciements.

Tout d'abord, je tiens à remercier mon directeur de thèse, Monsieur François Goxe, qui m'a accompagnée et aidée tout au long de ce parcours académique, en prodiguant des conseils, en participant à des discussions ouvertes et en formulant des remarques pertinentes. Ces échanges enrichissants m'ont permis de faire aboutir mon travail en trois ans seulement, ce qui n'aurait pas été possible autrement.

Je remercie également l'ensemble de l'équipe du programme d'Exécutive PhD Dauphine. La grande qualité des enseignements, émanant de professeurs engagés, est à saluer. Je tiens à remercier plus particulièrement la Professeure Isabelle Bouty et Monsieur Lionel Garreau, co-directeur du programme, qui m'ont accompagnée tout au long de mon parcours, du projet de recherche à l'aboutissement de ma thèse. Un grand merci pour vos précieux conseils et votre aide.

J'adresse aussi ma profonde gratitude à tous les membres du jury, qui ont accepté de participer à la soutenance de cette recherche.

Je souhaite également remercier tous les camarades de la cohorte 13 qui sont devenus mes amis ainsi que ceux des autres promotions, en particulier Aicha (cohorte 12), pour ses encouragements et ses conseils, et à Pascaline pour son soutien et son accompagnement, mais aussi à Loïc et Jean Marc pour leur aide et leurs encouragements.

Bien sûr, je remercie tous les *interviewés* pour m'avoir accordé du temps et partagé avec joie leurs expériences interculturelles intéressantes.

Enfin un grand remerciement à ma famille, mes parents, mes beaux-parents et mon mari. Merci à Johan, à Christophe et à tous mes amis qui m'ont soutenue et aidée tout au long de mon parcours.

Résumé

Contexte

Au 21e siècle, avec l'avènement de la mondialisation, les négociateurs internationaux affrontent fréquemment plus de difficultés, des incompréhensions et des malentendus face à des interlocuteurs venant de différentes cultures. Dans ce cadre, la réussite de la négociation interculturelle commerciale est un aspect crucial par rapport aux nombreuses relations interorganisationnelles, car les compétences des protagonistes influencent directement le déroulement de la négociation.

Problème de recherche

Néanmoins, il s'avère que le processus de négociation commerciale a été peu étudié dans le contexte interculturel. De plus, les recherches portant sur les différences culturelles nationales sont généralement dominées par la littérature anglo-américaine. Ces recherches restent majoritairement englobantes, car nous avons tendance à mettre tout le monde dans la même catégorie. Aujourd'hui, le constat est que les négociateurs ont peu de connaissances sur leurs compétences interculturelles individuelles, car cela pourraient les aider à faciliter et à réussir leurs négociations internationales, autrement dit à conclure un accord. Il existe donc une vraie nécessité d'étudier l'influence de ces compétences sur le processus de négociation franco-chinoise, qui a peu été étudiée auparavant et qui reste, de ce fait, assez floue.
Grâce à cette recherche, nous allons ainsi éclaircir le processus de négociation dans le contexte franco-chinois, en apportant une lumière sur les différentes composantes-clés favorables des compétences interculturelles en six dimensions, et enfin révéler leurs interrelations. Les objectifs principaux sont d'apporter aux acteurs internationaux une meilleure compréhension du processus de négociation, de pouvoir identifier les différentes composantes-clés favorables des CI en six dimensions et d'adopter leurs comportements verbaux et non verbaux appropriés aux différents contextes interculturels pour réussir leurs négociations.

Méthodologie

En optant pour le paradigme interprétativiste, nous réaliserons une recherche qualitative approfondie et exploratoire afin de mieux comprendre le processus de négociation franco-chinoise, les composantes-clés favorables des compétences interculturelles en six dimensions et leurs interrelations. Pour cela nous avons réalisé un ensemble d'entretiens semi-directifs, en interrogeant 30 managers de tous les secteurs, afin de mieux interpréter le processus de négociation et les composantes-clés favorables des compétences interculturelles. 16 Français et 14 Chinois ont ainsi été contactés pour ces entretiens semi-directifs.

Résultats

Les résultats de cette recherche vont nous permettre de comprendre en profondeur trois éléments principaux afin de répondre à nos 3 questions de recherche : l'interprétation du processus de négociation commerciale franco-chinoise ; les compétences interculturelles favorables en six dimensions et enfin, leurs interrelations.

Ce travail cible non seulement les praticiens expérimentés, mais aussi tous les acteurs travaillant avec des interlocuteurs de cultures différentes.

Mots-clés :
Négociation interculturelle - valeurs culturelles - processus de négociation commerciale franco-chinoise, compétences interculturelles, dimensions des compétences

Abréviations

ADB : Banque Asiatique de Développement

AFII : Agence française pour les investissements internationaux

BATHX : Groupe de colosses chinois de la technologie et du numérique rassemblant Baidu, Alibaba, Tencent, Huawei et Xiaomi

B2B: Business to Business (entre enterprises)

CI : Compétences Interculturelles

CQS : Echelle de l'intelligence culturelle (*Cultural Intelligence Scale*)

CVS : Chinese Value Survey

FMI : Fonds Monétaire International

GAFAM : Géants du web que sont Google, Amazon, Facebook, Apple et Microsoft

ISS : Echelle de sensibilité interculturelle (*Intercultural sensibility scale*)

IC (CQ en anglais) : Intelligence culturelle

IBR : International Business Review

JWB : Journal of World Business

JIBS : Journal of International Business Studies

LTO : Orientation à long terme (*Long-Term Orientation)*

MPQ : Questionnaire sur la personnalité multiculturelle (*Multicultural Personality Questionnaire*)

PCC : Parti communiste chinois

PIB : Produit intérieur brut

Liste de Tableaux

Tableau 1 : Différentes perspectives du processus de négociation.....33
Tableau 2 : Théories principales des valeurs culturelles nationales.....42
Tableau 3 : Contextes riche et pauvre en communication.....45
Tableau 4 : Définitions de la confiance.....50
Tableau 5 : Les tendances du management en France et en Chine 52
Tableau 6 : Quelques définitions et composantes-clés des compétences interculturelles.....59
Tableau 7 : Les composantes-clés des compétences interculturelles en six dimensions 65
Tableau 8 : Quelques échelles de mesure existantes des compétences interculturelles 66
Tableau 9 : Répartition des négociateurs interviewés selon les fonctions et les secteurs d'activité 81
Tableau 10 : Nature et Mode de collecte des données en fonction de l'objectif de recherche.....84
Tableau 11 : Dictionnaire des thèmes 91
Tableau 12 : Synthèse des composantes-clés des CI issues de la littérature en dimension métacognitive 122
Tableau 13 : Synthèse des composantes-clés émergentes des CI en dimension métacognitive.....126
Tableau 14 : Synthèse des composantes-clés des CI en dimension cognitive.....137
Tableau 15 : Origine de l'ensemble de 17 traits de personnalité mobilisés 142
Tableau 16 : Synthèse des composantes-clés des CI en dimension affective.....152
Tableau 17 : Synthèse des composantes-clés des CI en dimension identitaire 157
Tableau 18 : Synthèse des composantes-clés des CI en dimension motivationnelle 161
Tableau 19 : Synthèse des composantes-clés des CI en dimension comportementale.....168
Tableau 20 : Interrelations entre le modèle provisoire du processus de négociation commerciale et les différentes dimensions des CI 178
Tableau 21 : Synthèse des composantes-clés des CI en six dimensions 197
Tableau 22 : Synthèse des composantes-clés émergentes des CI en cinq dimensions.....198
Tableau 23 : Synthèse de recherches récentes de grandes revues classées en différentes dimensions des CI (2020 -2022).....207

Liste des Figures

Figure 1 : L'impact de la pandémie sur l'économie mondiale en 2020 18
Figure 2 : Conceptualisation provisoire du processus de négociation commerciale 36
Figure 3 : Echelle des cultures et organisations 38
Figure 4 : Les éléments interdépendants dans le contexte de la négociation chinoise 51
Figure 5 : Diagramme de Venn 69
Figure 6 : Cadre conceptuel de cette recherche 70
Figure 7 : Modes de raisonnement et connaissance scientifique 76
Figure 8 : Déroulement d'une analyse du contenu 90
Figure 9 : Exemple du codage NVivo 93
Figure 10 : Nouvelle interprétation du modèle d'Holmes 101
Figure 11 : Processus de négociation commerciale 101
Figure 12 : Nouvelle interprétation du processus de négociation commerciale franco-chinoise avec les moments-clés 104
Figure 13 : Codage de la dimension métacognitive des CI 110
Figure 14 : Répartition de dix dialectes principaux en Chine 134
Figure 15 : Interrelations entre la nouvelle interprétation du processus de négociation émergent et les différentes dimensions des CI 184
Figure 16 : Echelle de mesure des CI en six dimensions au sein des trois grandes phases du processus de négociation 199

Table des matières

Résumé 5
Abréviations 7
Liste des tableaux 8
Liste des figues 9

Introduction Générale 13
1. Contexte de la recherche 13
2. Intérêt et Question managériale 22
3. Objectifs de la recherche et Questions de recherche 24
4. Choix de la méthode 25
5. Structure de la thèse 25

Première Partie : Revue de la Littérature 27

Chapitre 1 : Négociation Interculturelle 28
1.1. Introduction 28
1.2. Définitions de la négociation et de la négociation interculturelle 29
1.3. Processus de négociation commerciale interculturelle 32
1.3.1. Perspectives existantes sur le processus de négociation 32
1.3.2. Conceptualisation provisoire du processus 35
1.3.3. Conclusion 36

1.4. Culture et négociation 37
1.4.1. Complexité de la culture 37
1.4.2. Cultures et contextes de la négociation 46
1.4.3. Différences culturelles existantes dans la négociation franco-chinoise 46

1.5. Conclusion 53

Chapitre 2 : Compétences Interculturelles 55
2.1. Introduction 55
2.2. Définitions et dénominations variées 56

2.3. Multiples composantes-clés en six dimensions 61

2.3.1. Trois dimensions principales..... 61
2.3.2. Trois dimensions secondaires..... 63
2.3.3. Conceptualisation agrégée (intégrante) provisoire 65

2.4. Difficulté d'évaluer les compétences interculturelles..... 66

2.5. Influence des compétences interculturelles dans la négociation..... 67

2.6. De la question managériale à la problématique de recherche..... 68

Deuxième Partie : Eléments empiriques..... 71

Chapitre 3 : Design de la recherche..... 72

3.1. Epistémologie..... 72

3.1.1. Paradigme interprétativiste 73
3.1.2. Démarche de recherche abductive..... 74

3.2. Stratégie de recherche 76

3.2.1. Choix d'une approche qualitative 76
3.2.2. Niveau d'analyse individuel 78

Chapitre 4 : Méthode de collecte des données 82

4.1. Contexte : accès au terrain et étapes de collecte 83

4.2. Données empiriques primaires issues des entretiens..... 84

4.3. Données empiriques secondaires 86

Chapitre 5 : Mode d'analyse des données 87

5.1. Analyse de contenu 88

5.2. Outils d'analyse NVivo 93

5.3. Déroulement d'analyse du contenu 94

Chapitre 6 : Résultats 95

6.1. Introduction..... 96

6.2. Interprétation des étapes de la négociation commerciale franco-chinoise 97

6.2.1. Conceptualisation provisoire du processus de négociation commerciale 97
6.2.2. Nouvelle interprétation du processus de négociation franco-chinoise..... 103
6.2.3. Conclusion..... 108

6.3. Compétences interculturelles favorables en six dimensions..... 109
6.3.1. Dimension métacognitive 110
6.3.2. Dimension cognitive..... 127
6.3.3. Dimension affective 138
6.3.4. Dimension identitaire 153
6.3.5. Dimension motivationnelle..... 158
6.3.6. Dimension comportementale 162
6.3.7. Conclusion..... 169

6.4. Interrelations entre les compétences interculturelles et le processus de négociation (PN) 170

6.4.1. Interrelations entre les CI et la conceptualisation provisoire du PN 171
6.4.2. Interrelations entre les CI et la nouvelle interprétation du PN 179
6.4.3. Conclusion..... 185

Troisième partie : Discussion et Conclusion 186

Chapitre 7 : Discussion..... 187

7.1. Contribution managériale 189

7.1.1. Processus de négociation franco-chinoise..... 190
7.1.2. Compétences interculturelles favorables 190
7.1.3. Interrelations 191
7.1.4. Conclusion..... 192

7.2. Contribution académique..... 193

7.2.1. Processus de négociation franco-chinoise..... 193
7.2.2. Compétences interculturelles..... 195
7.2.3. Interrelations 199
7.2.4. Conclusion..... 200

Chapitre 8 : Conclusion Générale 201

8.1. Conclusion 201

8.2. Limites et pistes de recherches..... 203

8.2.1. Limites..... 203
8.2.2. Direction et pistes de recherches possibles..... 205

Bibliographie..... 209

Annexes..... 234

INTRODUCTION GENERALE

1. Contexte de la recherche

➢ Différences culturelles

Le dicton disait « A Rome, fais comme les Romains », mais il existe également cette expression en proverbe chinois : « 入乡随俗 ».

Arrivée de Chine afin de poursuivre mes études universitaires en France, j'ai pu constater de nombreuses différences culturelles entre ces deux pays et je m'y suis adaptée. Un sujet en apparence aussi anodin que le fait d'ouvrir un cadeau est édifiant. En Chine, l'ouvrir devant la personne qui nous l'offre est considéré comme mal poli, alors que pour un Français, l'un des plaisirs est de partager la joie du destinataire lorsque celui-ci le découvre.

Les Chinois aiment la France, et principalement Paris, une des villes les plus visitées au monde (avant la pandémie Covid 19), et naturellement les touristes chinois ne sauraient se soustraire à cette destination qui s'est imposée comme incontournable tant son rayonnement est puissant à bien des égards. Ainsi, s'ils sont évidemment attirés par l'architecture et l'histoire qui la sous-tendent, la mode et l'art de vivre à la française, la gastronomie qui en est un des socles les attire particulièrement tant la cuisine chinoise est elle-même renommée. Toutefois la façon d'appréhender la table est radicalement différente tant dans la composition et le nombre des plats que dans le mode d'organisation sociale de leur consommation.

En effet, un menu français est généralement composé par une, voire plusieurs entrée(s), un ou des plat(s) et un ou des dessert(s). Pour les Chinois, ce mode de consommation individuel est en totale rupture avec leur mode d'organisation sociale qui se base davantage sur un mode de solidarité collective qu'une démarche individuelle. Ils ont en effet pour habitude de partager les mêmes plats autour de la table.

Dans la Chine ancienne, on disait que « la nourriture est le paradis du peuple »[1]. En effet, l'approvisionnement était perçu comme stratégique par les intellectuels issus de la pensée confucéenne et la condition indispensable pour garantir la stabilité de l'Etat. A notre époque, le banquet est le moment privilégié pour développer et entretenir des relations. C'est là que sont développées, entretenues et apaisées les relations humaines. Maîtriser le protocole du déroulé d'un repas partagé avec des partenaires d'affaires chinois est donc primordial, surtout lorsque nous savons combien ces moments partagés sont importants dans la culture chinoise et peuvent aider aux protagonistes à finaliser une négociation contractuelle, leur faire progresser dans leur carrière ou tout simplement pour entretenir une amitié[2].

Les différents postes que j'ai occupés durant quinze ans dans les domaines de l'import-export, et de l'achat-vente, m'ont naturellement conduite à mener des négociations commerciales avec des partenariats internationaux, et m'ont ainsi permis de réaliser l'importance des relations interculturelles dans les négociations. Durant des années, j'ai pu observer certaines différences et des incompréhensions à travers le regard de mes partenaires occidentaux. En effet, j'ai souvent constaté qu'ils se plaignaient de la durée et de la complexité des négociations avec les Chinois. A ce titre, le fait que les Chinois disent toujours « oui » malgré qu'ils soient complètement en désaccord avec eux était particulièrement déstabilisant et frustrant. Du côté de mes compatriotes chinois, il y avait également de l'incompréhension, car le mode de communication plus direct adopté par les Français apparaissait comme arrogant et dénué d'empathie. Nous avons souvent entendu parler que des hommes d'affaires occidentaux, qui, trop sûr d'eux ou par manque d'attention, avait fait échouer leurs négociations commerciales avec les Chinois, provoquant une perte de « face » sans même en avoir conscience.

Les résultats de l'étude de Ma, Liang & Chen (2013) révèlent une différence culturelle critique entre la Chine et les Etats-Unis dans la perception de l'opportunité d'utiliser des stratégies de négociation éthiquement discutables. Ainsi, les négociateurs chinois considèrent la collecte d'informations dite inappropriées (comme payer ses amis ou d'autres personnes pour obtenir des informations ou offrir des cadeaux coûteux pour obtenir des informations sur la position de l'adversaire) comme la stratégie à privilégier dans les négociations, ce qui est cohérent avec les

[1] www.chinatoday.com.cn/french/Dossier/article/2015-02/04/content_667183.htm
[2] http://www.chinatoday.com.cn/french/Dossier/article/2015-02/04/content_667183.htm

pratiques commerciales orientées vers le « Guanxi »[3] (relations interpersonnelles : 关系 en chinois), où un « Guanxi » fort mérite parfois des cadeaux coûteux ou même de l'argent, pour maintenir et rendre les faveurs obtenues du « Guanxi » (Ma et al., 2002). A l'inverse, les négociateurs américains considèrent que la collecte d'informations dite inappropriées est la stratégie la moins adaptée dans les négociations. Aussi, ces habitudes révèlent des éthiques très différentes concernant le fait de donner et de recevoir des cadeaux dans les affaires.

- **Evolution des enjeux économiques et politiques franco-chinois**

Ces dernières années, la Chine connaît un fort développement économique. Elle occupe la deuxième place mondiale depuis 2017, avec 15 420 milliards de dollars de PIB, juste derrière les États-Unis (FMI[4], 2020). Depuis les réformes d'ouverture sur l'étranger, d'un côté, le gouvernement chinois continue à encourager ses citoyens à s'enrichir et à attirer les investissements étrangers. De l'autre, il positionne la Chine comme un acteur incontournable dans la globalisation des échanges commerciaux en encourageant les grandes entreprises chinoises à rechercher de nouveaux partenaires à l'étranger et à investir de plus en plus avec eux.

Si la Chine est un pays qui accueille des investissements internationaux depuis longtemps, l'investissement chinois vers l'international est beaucoup plus récent. « Pendant longtemps, la Chine a été un pays d'accueil des investissements étrangers et ses firmes allaient peu à l'extérieur. La stratégie a changé au début des années 2000 », rappelle Renard (2018)[5]. Pour ce faire, le gouvernement chinois joue un rôle de promoteur dans le processus d'internationalisation des entreprises chinoises en Europe. En 2013, le nouveau président Xi Jinping, à la tête du Parti communiste chinois (PCC), annonce le projet « une ceinture, une route 一带一路 ». Son idée est de renforcer les voies terrestres, maritimes et même numériques qui unissent la Chine au reste du monde[6], grâce à ce « projet du siècle », qui pourrait permettre à la Chine de s'intégrer plus encore à l'économie mondiale, en s'appuyant plus particulièrement sur le secteur des

[3] Mot chinois, traduction courante : « relations interpersonnelles à la chinoise », « réseaux d'amis personnels et professionnels ».
[4] Fonds Monétaire International
[5] Renard, M.F. (2018). *L'économie de la Chine*, La Découverte, Paris.
[6] https://www.leparisien.fr/economie/la-chine-a-la-conquete-du-monde-une-ascension-fulgurante-a-la-loupe-12-07-2019-8115147.php

infrastructures et sur l'internationalisation de sa monnaie (Renard, 2018, p.87). Selon la Banque mondiale, la part de la dette inhérente à la Chine dans la dette totale due aux pays du G20[7] est passée de 45 % en 2013 à 63 % à la fin de 2019[8] . « La Chine serait devenue l'un des principaux pourvoyeurs bilatéraux de financement pour les pays en développement, devenant un acteur essentiel dans l'allocation des ressources à l'international et un élément déterminant de la soutenabilité financière de nombreux pays en développement » (Padieu & Pornet, 2021).

La Chine possède également de plus en plus de grands groupes pouvant rivaliser à l'international. Dans un pays considéré comme l'usine du monde, certains groupes chinois ont émergé en faisant de la sous-traitance pour les entreprises étrangères. Puis, petit à petit, ils se sont émancipés pour proposer leurs propres produits et services. C'est le cas de Huawei (华为), fabricant de smartphones ZTE ou de Lenovo, qui est devenu aujourd'hui premier producteur d'ordinateurs au monde. Sa réussite s'incarne dans celle des BATHX, groupe de colosses chinois de la technologie et du numérique rassemblant Baidu (百度), Alibaba (阿里巴巴), Tencent (腾讯), Huawei et Xiaomi (小米), capables de rivaliser avec les GAFAM américains, les géants du web que sont Google, Amazon, Facebook, Apple et Microsoft. Coté à Wall Street, Baidu possède le moteur de recherche que tous les Chinois utilisent. Fondé par Jack Ma, la plus grosse fortune de l'empire du Milieu, Alibaba est un géant du e-commerce (Taobao, 淘宝), concurrent direct d'Amazon, à la pointe des techniques de paiement en ligne avec son service Alipay (支付宝).

Les entreprises chinoises investissent en Europe par le biais d'acquisitions ou de participations dans tous les secteurs d'activité. Au cours des dix dernières années, la France est devenue l'une des principales destinations européennes pour les investisseurs chinois (AFII[9], 2015). En 1964, le volume du commerce bilatéral sino-français n'était que de 100 millions de dollars. En 2018, ce chiffre a dépassé 60 milliards de dollars. Les entreprises chinoises emploient plus de 45 000 personnes dans plus de 600 entreprises et la France accueille actuellement 16% des projets de la Chine dirigés vers l'Europe (AFII, 2018), comme Alibaba Groupe, Haier (海尔), Huawei, Legend, Xiaomi. Ainsi, le nombre de ces opérations ne cesse de croître au niveau mondial, pour

[7] Groupe des vingt (G20) est un forum intergouvernemental composé de dix-neuf des pays aux économies les plus développées et de l'Union européenne, dont les chefs d'État, chefs de gouvernement, ministres des finances et chefs des banques centrales se réunissent annuellement. (https://fr.wikipedia.org/wiki/Groupe_des_vingt)
[8] Banque Mondiale, International Debt Statistics.
[9] Agence française pour les investissements internationaux

un total de près de 4 000 milliards de dollars de transactions signées en 2018, atteignant ainsi les pics d'avant la crise de 2007, même si le nombre de transactions a ralenti début 2019[10]. De plus, d'après l'étude *Chinese FDI in Europe & North America* 2018[11], les rachats d'entreprises françaises par les Chinois se multiplient dans l'Hexagone, tels que pour St-Hubert, Lanvin, Baccachat, Ubisoft, Linxens et Kalidiz[12].

En 2018, on observe que les principaux partenaires commerciaux de la France restent les pays européens dont l'Allemagne, l'Espagne, l'Italie. Hors d'Europe, si la Chine demeure le plus grand pays exportateur, la balance commerciale entre ces deux pays restant en faveur de la Chine avec 20,8 milliards d'euros d'import contre 50,1 milliards d'euros d'export[13]. Notons également qu'un premier accord de nature commerciale entre l'UE (Union Européenne) et la Chine, commencé il y a 7 ans a enfin été finalisé en septembre 2020. Celui-ci va encourager les entreprises chinoises à réaliser des acquisitions dans des secteurs stratégiques, demandant parallèlement au gouvernement chinois une plus grande ouverture du marché interne pour les entreprises européennes. Concrètement, cela signifie bien que la collaboration sino-française va s'accélérer et que les négociations entre ces deux pays vont se démultiplier.

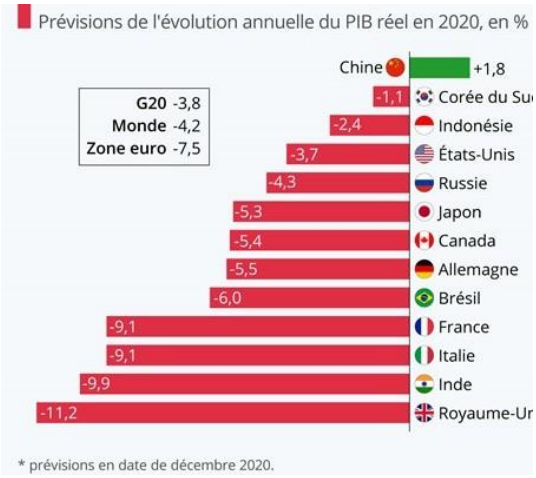
On remarque également que le déficit commercial de la France avec la Chine s'observe dès 1989, s'accentue progressivement, puis se creuse considérablement à partir de 2003 (Cubizolal et al., 2019)[14]. Face à cette problématique, il est primordial d'observer que les importations chinoises de biens français concernent principalement des produits haut de gamme. Cette préférence de la Chine pour les produits haut de gamme s'est significativement renforcée ces dix dernières années vis-à-vis d'une grande partie des pays du monde, mais a stagné vis-à-vis de la France (Lemoine et Ünal, 2017) [15], spécialement dans le secteur du vin, de la chimie, et en particulier les produits pharmaceutiques et la parapharmacie française, car la demande chinoise pour ces produits évolue en fonction du pouvoir d'achat des consommateurs chinois et de leur sensibilité accrue à la qualité des produits, ou à leur impact potentiel sur la santé. Les

[10] https://www.lemonde.fr/economie/article/2018/12/25/2018-annee-fertile-pour-les-fusions-acquisitions-dans-le-monde_5402065_3234.html
[11] Publiée par le cabinet d'avocats d'affaires international Baker McKenzie en collaboration avec Rhodium Group
[12] https://photo.capital.fr/5-entreprises-francaises-rachetees-par-les-chinois-en-2018-34236#st-hubert-591279
[13] Direction générale des douanes et droits indirects
[14] Cubizol D., Macaire C. & Renard M.F. (2019). « Le commerce franco-chinois : leçons du passé et perspectives d'avenir », *Monde chinois,* N° 59, 26-43.
[15] Lemoine F. et Ünal D. (2017). *Le décollage du marché des biens de consommation en Chine et son impact sur le commerce mondial*, Panorama du CEPII.

exportations françaises font donc preuve de dynamisme malgré le protectionnisme de la Chine qui impose des normes plus contraignantes pour les producteurs étrangers que pour les producteurs nationaux (Cubizolal et al., 2019).

Ainsi, malgré l'arrivée de la pandémie Covid 19, la Chine reste donc la seule économie majeure avec une croissance positive en 2020, et exceptionnelle de 8,1 % de PIB en 2021[16].

Figure 1 : L'impact de la pandémie sur l'économie mondiale en 2020



Source : OCDE[17]

Le contexte de la politique extérieure de la France joue bien sûr un rôle important dans les relations commerciales entre la France et la Chine. Pour que les entreprises françaises et chinoises puisent collaborer à long terme, il est en effet essentiel de maintenir une atmosphère politiquement sereine. Si les voyages des chefs d'État sont souvent une occasion de signer des contrats d'achat de produits français par la Chine, de construction de centrales thermiques, de métros, d'usines de traitement des eaux, de centrales électriques, certains chefs d'État français ont souvent sous-estimé l'importance de ce pays, manqué d'intérêt pour son développement et été peu enclins à essayer de la comprendre (Martin, 2018)[18].

[16] https://www.tresor.economie.gouv.fr/Pays/CN/indicateurs-et-conjoncture.

[17] Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) est une organisation internationale d'études économiques, dont les pays membres (des pays développés pour la plupart) ont en commun un système de gouvernement démocratique et une économie de marché. (https://fr.wikipedia.org/wiki/Organisation_de_coop%C3%A9ration_et_de_d%C3%A9veloppement_%C3%A9conomiques)

[18] Martin C. (2018). *La diplomatie n'est pas un dîner de gala*, Editions de l'Aube.

- **Négociation interculturelle**

« Ne pas rire, ne pas pleurer, ne pas détester, mais comprendre ».

- Spinoza[19]

« Que cela vous plaise ou non, vous êtes un négociateur. La négociation est un fait de la vie ».

- Roger Fisher & William Ury[20]

Un des constats est que la négociation est omniprésente dans nos vies et particulièrement dans le monde des affaires, que l'on travaille comme stagiaire, assistant, acheteur, commercial, chef d'unité ou directeur. Nous devons donc être capables de négocier avec des interlocuteurs extérieurs, ainsi qu'avec nos collègues, supérieurs hiérarchiques et collaborateurs quotidiennement. **Savoir bien négocier est une compétence essentielle pour chacun d'entre nous**.

William Ury, cofondateur du *Program on Negotiation*[21] à Harvard, insiste sur l'importance de l'art de négocier. Selon lui, les parties qui réussissent une bonne négociation ont pris des décisions efficaces et sages. Cette négociation devra également permettre de maintenir de bonnes relations voire de les améliorer. Selon Sayles (1964)[22], la négociation fait partie du « mode de vie » du manager de haut niveau. Hendon et al. (1996)[23] donnent l'exemple qu'un cadre supérieur typique d'une entreprise américaine, passant au moins 20% de sa journée de travail à négocier. Ils précisent que le temps consacré à la négociation par les cadres exécutifs dans les affaires internationales est encore plus élevé. « Contraindre est de moins en moins efficace, convaincre de plus en plus nécessaire. Il faut avancer « avec » et non plus « contre » l'autre ». Il s'agit de transformer nos adversaires en partenaires. La capacité à bien conduire une négociation constitue aujourd'hui la compétence qui fait la différence » (Lempereur & Colson, 2018)[24].

---

[19] Baruch Spinoza (1632-1677) : philosophe néerlandais.
[20] Roger Fisher & William Ury (1981). *Comment réussir une négociation*, Penguin Books.
[21] Programme de recherche sur la négociation
[22] Syales Léonard (1964). *Managerial Behavior: Administration in Complex Organizations*, McGraw-Hill Book Co.,Toronto,
[23] Hendon, D.W., Hendon, R.A., & Herbig P. (1996). *Cross-cultural business negotiations*, Greenwood Publishing Group.
[24] Lempereur A.P. & Colson A. (2018). *Méthode de négociation*, 2e édition, Dunod, Paris.

- Incompatibilité culturelle

Au 21e siècle, avec l'avènement de la mondialisation, réussir une négociation interculturelle est un aspect crucial si on considère les nombreuses relations inter organisationnelles, y compris les alliances stratégiques, les joint-ventures, les fusions et les acquisitions, les accords de licence et de distribution, et les ventes de produits et services (Adler, 2002). Ainsi, King et al., (2004) ont réalisés une méta-analyse portant sur 93 études empiriques en confirmant l'hypothèse selon laquelle les facteurs de succès des fusions-acquisitions méritent plus ample attention. Ils précisent que : « nos résultats indiquent que la performance des fusions-acquisitions est modérée par des variables non identifiées par la recherche existante » (cité par Chanlat et Pierre, 2018). « La stratégie des fusions-acquisitions reste très répandue dans le développement des organisations alors même que son risque d'échec est extrêmement élevé, entre 50 % et 60 % selon les sources »[25]. Notons que lorsqu'il s'agit de fusions internationales, ce taux augmente encore, et ce notamment pour des raisons d'incompatibilité culturelle.

Différentes études ont été réalisées afin de mettre en évidence l'importance de la prise en compte des différences culturelles. Coisne (2012) remarque que « Dans une récente étude du cabinet de conseil Bain et Co., menée en 2009 auprès de 10 000 cadres issus de 73 pays, *la culture* figurait au premier rang des préoccupations managériales de réussite, ex aequo avec la stratégie ». Développer les compétences nécessaires, pour appréhender la culture et décrypter les différences culturelles, favorisera le succès des relations professionnelles dans un pays étranger. « La prise en compte des matières interculturelles n'est plus une option aujourd'hui, c'est une nécessité » (Wilbaut, 2010).

Face aux différences culturelles, les négociateurs internationaux ont donc besoin « d'une carte culturelle pour bien guider et adopter les stratégies appropriées lors des négociations interculturelles. Cette carte permet non seulement de bien identifier les croyances, attitudes, comportements, procédures et structures sociales, mais aussi de reconnaître de potentiels obstacles et pièges culturels, et de sélectionner les bonnes réponses pour achever des interactions et des résultats avec succès » (Moore & Woodrow, 2010, p. 22).

[25] Straub Thomas (2007). *Reasons for Frequent Failure in Mergers and Acquisitions*, DUV.

De tout temps, les négociateurs occidentaux ont eu l'impression qu'il était compliqué de comprendre et de cerner leurs interlocuteurs chinois, comme Faure & Shakun (1999) qui soulignent que « La culture influence directement les processus de négociation, à travers les connaissances, les croyances et les coopérations des acteurs impliqués » (cité par Ott, 2014). Pour prolonger cette analyse, nous pourrions signaler que les Occidentaux sont d'avantage focalisés sur le respect de règles et des principes tels que l'équité, alors que les Chinois accordent plus d'importance à la conservation de l'harmonie entre les négociateurs, de façon à préserver la « face » de chacun d'entre eux. En effet, au regard des Chinois les règles et principes portés par les occidentaux paraissent souvent abstraits et ainsi ils ne les respectent que de manière secondaire (Faure, 1999b).

Toutes ces différences mènent à des tensions ou des conflits lors des négociations. D'une part, il est donc primordial de comprendre les codes culturels de son interlocuteur, et d'autre part, de discerner la psychologie et l'histoire de son pays. Ainsi seront décodées les incompréhensions inhérentes aux deux cultures, assurant une négociation sereine et efficace. Les protagonistes doivent donc acquérir les compétences nécessaires pour y parvenir.

- Déroulement de la négociation

On dit souvent qu'« il faut se connaître, connaître son ennemi pour gagner la bataille » (知己知彼，百战不殆), notamment dans le « stratège à la Sun Tzu (L'Art de la guerre) »[26], qui souligne l'importance de la préparation de la négociation. Négocier ne s'improvise pas, surtout si on souhaite obtenir un accord. Stern et Schoettl (2019, p.132-133) [27] suggèrent aux protagonistes de passer du temps à préparer la négociation grâce à la méthode « ATROCE ». Concrètement, cela suppose l'identification des acteurs, du terrain, du rapport de force, des objectifs, la confrontation de ceux-ci et l'anticipation des différentes étapes dans le déroulement de la négociation (du premier temps jusqu'à la conclusion).

[26] *L'Art de la guerre* (孙子兵法- « Méthodes militaires de Maître Sun ») est un court traité de stratégie militaire chinois, datant de la période des Printemps et Automnes (春秋时代). Attribué au stratège Sun Zi (孙子, souvent appelé « Sun Tzu » en Occident), le texte s'articule autour de treize chapitres consacrés à l'analyse rationnelle des différentes dimensions de la guerre et qui dégagent les principes de la poursuite intelligente d'une guerre victorieuse : fondée sur une stratégie indirecte, toute d'économie, de ruse, de connaissance de l'adversaire, d'action psychologique, destinée à ne laisser au choc que le rôle de coup de grace asséné à un ennemi désemparé. (https://fr.wikipedia.org/wiki/L%27Art_de_la_guerre).

[27] Stern Patrice & Schoettl Jean-Marc (2019). *La boite à outils du Management*, Dunod, Paris.

Comprendre le déroulement d'une négociation avec des partenaires chinois apparaît également nécessaire pour les Occidentaux. Meynardi[28] pointe l'importance de l'étape de la création relationnelle et de la confiance durant la négociation en Chine : « Prendre le temps de créer un contact personnel, une relation de confiance. Les Chinois ont besoin de connaître leurs partenaires commerciaux avant de travailler avec eux, c'est la relation humaine qui prime. Cette phase peut être considérée par les non-initiés comme une perte de temps. C'est justement en brûlant cette étape qu'ils perdront du temps et risqueront d'échouer ». Pour l'avocate Claude le Gaonach-Bret travaillant avec la Chine depuis 1972, il faudrait faire preuve de beaucoup plus de patience et de courtoisie pendant la négociation avec les Chinois. « Nous n'avons pas le même rythme en France qu'en Chine, alors identifiez les différentes phases de la négociation pour être synchrones : la découverte des interlocuteurs (rapide en France, longue en Chine), l'échange d'informations, la conclusion (les Chinois risquent d'aller trop vite sur cette étape, contrairement à nous) »[29]. Bruno Marion[30] renchérit en ajoutant qu'« En France, on travaille d'abord ensemble et on apprend à se connaître ensuite, En Chine, c'est l'inverse. D'ailleurs, la perception de lenteur que nous avons de la négociation avec les Chinois vient d'une mauvaise identification des phases ».

2. Intérêt et Question managériale

La globalisation des échanges soulève de nombreuses interrogations quant à l'impact des différences culturelles sur les pratiques des entreprises. Plus particulièrement, l'aptitude à établir et à développer des relations commerciales qualitatives avec les entreprises étrangères, et ce dans le cadre de véritables partenariats, constitue un facteur déterminant pour assurer la compétitivité et la croissance des entreprises (Barabel & Meier, 2006)[31]. Toutefois, la question principale réside dans la réussite de la négociation dans un contexte interculturel où les codes et les techniques de communication sont différents les uns des autres. Il est donc également question de se différencier positivement afin de ne pas faire échouer les négociations.

---

[28] Meynardi Marc (2010). *Bien communiquer avec vos interlocuteurs chinois*, Afnor Editions.

[29] http://www.journaldunet.com/management/dossiers/0601118chine/conseils.shtml

[30] Directeur associé de la société de conseil *EuroPacific Management* et auteur de *Réussir avec les Asiatiques, Business et bonnes manières*, Editions d'Organisation, 2006.
(http://www.journaldunet.com/management/dossiers/0601118chine/conseils.shtml)

[31] Barabel Michel & Meier Olivier (2006). *Manageor : les meilleures pratiques du management*, Dunod, Paris.

« *On ne naît pas bon négociateur, on le devient* ». – Lempereur & Colson (2018)

L'enjeux principal d'aujourd'hui est donc d'apprendre à devenir un bon négociateur dans un contexte où l'évolution du monde professionnel introduit toujours plus de complexité et de difficulté. Puisqu'on naît rarement bon négociateur, on peut le devenir en s'enrichissant d'expériences pratiques et en se formant grâce à des méthodes efficaces de négociation (Lempereur & Colson, 2018). Quelles sont donc les compétences essentielles pour cheminer efficacement lors d'échanges difficiles avec ses partenaires issus de cultures différentes ?

La meilleure façon de réussir une négociation (conclure un accord) est de bien la préparer en amont, et ce, à toutes les étapes du processus. Toutefois, si nous connaissons l'importance des impacts des différences culturelles sur la négociation, nous n'appréhendons pas encore très bien celle relative aux compétences des négociateurs, et leurs impacts réels sur le déroulement de la négociation.

Aussi, cette recherche va engendrer une prise de conscience des dirigeants et des entreprises, et la nécessité d'être préparé à ces enjeux, afin de :

- Mettre l'accent sur les compétences nécessaires
- Former plus efficacement et les implémenter dans une bonne gestion des Ressources Humaines
- Mesurer des effets positifs dans le futur

Enfin, d'un point de vue managérial, il est intéressant pour les entreprises internationales de comprendre *comment les compétences des protagonistes influencent le déroulement de la négociation commerciale* ?

3. Objectifs de la recherche et Questions de recherche

Notre recherche apporte une vision plus éclairante sur plusieurs thématiques. D'abord, **le processus de négociation**, considéré comme social et dynamique inclue trois phases principales (Holmes, 1992) : *Initiation, Résoudre des problèmes et Résolution*. Et puis nous évoquons le modèle du processus de négociation commercial de Coene (2013), qui comprend plusieurs étapes linéaires et séquentielles selon les contextes interculturels. **Le concept** des compétences interculturelles individuelles arrive dans un second temps, et sera illustré en combinaison des composantes-clés en six dimensions. Enfin, **la dernière** est d'interpréter leurs interrelations.

Grâce à cette recherche, nous analyserons et expliquerons l'influence des compétences interculturelles individuelles dans les différentes étapes du processus de négociation commerciale franco-chinoise. La question générale posée par notre recherche est ainsi la suivante :

Comment les compétences interculturelles individuelles influencent-elles le processus de négociation franco-chinoise ?

Comme le contexte franco-chinois correspond bien aux enjeux économiques et managériaux exposés précédemment, notre problématique générale peut être présentée en trois sous-questions :

1) Quelles sont les étapes de la négociation franco-chinoise ?
2) Quelles sont les compétences interculturelles favorables ?
3) Comment les différentes dimensions des compétences interculturelles interagissent-elles avec les différentes étapes de la négociation ?

4. Choix de la méthode

L'adoption d'une méthode de recherche étant souvent la conséquence d'un choix méthodologique et épistémologique, nous privilégions une démarche interprétativiste, car cette approche considère le contexte propre à chaque entretien individuel.

Le choix de la méthodologie qualitative relève également des difficultés qu'ont les démarches quantitatives à traiter de phénomènes complexes et humains. D'une part, l'analyse qualitative exploratoire facilite non seulement l'interprétation du processus de négociation franco-chinoise, mais aussi la révélation des différentes composantes-clés du concept des compétences interculturelles favorables en six dimensions, sans oublier qu'il permet d'appréhender les interrelations entre ces deux éléments. D'autre part, le choix d'entretiens semi-directifs semble aussi particulièrement adapté, car notre problématique correspond davantage à la compréhension d'un phénomène qu'à une mesure ou à la mise en évidence d'un lien de cause à effet. De plus, elle répond à notre envie de baser nos résultats sur des perceptions d'acteurs (managers) franco-chinois aux différentes fonctions et secteurs d'activité. Cette démarche qualitative nous a justement permis d'accéder à ces différentes sources. Ainsi, les entretiens individuels vont reposer sur deux étapes fondamentales : le recueil des données qualitatives et leur analyse à travers une analyse thématique du contenu. Pour cela, 30 mangers français et chinois ont été interviewés au cours d'entretiens semi-directifs afin d'interpréter leur perception du **processus de négociation commerciale franco-chinoise**, puis celle de leurs **compétences interculturelles individuelles favorables** et enfin **leurs interrelations**.

5. Structure de la thèse

Pour répondre à la problématique et aux questions de recherche, deux grandes étapes sont nécessaires. Dans un premier temps, nous analysons l'ancrage théorique du processus de négociation, la culture & la négociation et les composantes-clés des compétences interculturelles en six dimensions. Puis, dans la seconde partie, nous présentons la méthodologie, les analyses empiriques et les résultats. Enfin, la troisième et dernière partie aborde la discussion et la conclusion de cette recherche.

Cette thèse est composée d'une introduction générale et de trois parties, réparties en huit chapitres, et organisées de la façon suivante :

- **L'introduction générale** expose le contexte et l'intérêt managérial de cette recherche en exposant notre question managériale.

- La première partie est la **revue de la littérature**, incluant les chapitres 1 & 2 :

  - Le chapitre 1 est consacré à la compréhension de la négociation interculturelle, aux différentes perspectives et à la conceptualisation provisoire du processus de négociation interculturelle, et aux relations entre culture et négociation.

  - Le chapitre 2 est dédié au concept de compétences interculturelles, ainsi qu'à une conceptualisation intégrante provisoire des composantes-clés en six dimensions, et enfin à nos trois questions de recherche.

- La deuxième partie porte sur les éléments empiriques, avec les chapitres 3, 4, 5 et 6 :
  - Le chapitre 3 est consacré à la justification du positionnement épistémologique choisie et de la méthode de recherche qui va nous permettre d'analyser nos questions de recherche dans le chapitre 5.
  - Les chapitres 4 et 5 sont consacrés aux méthodes de recueil et d'analyse de données.
  - Et enfin, dans le chapitre 6, les résultats obtenus sont exposés.

- La troisième partie développe la discussion (Chapitre 7) et la conclusion générale (Chapitre 8). La discussion souligne les apports managériaux, théoriques et méthodologiques de cette thèse, tandis que la conclusion générale évoque les limites ainsi que les perspectives de recherches futures.

PARTIE 1 :

REVUE DE LA LITTERATURE

Chapitre 1 : Négociation interculturelle

1.1. Introduction

Négocier est avant tout une interaction humaine. Plus précisément, savoir négocier à l'international, et entre individus de cultures différentes est devenu primordial pour les entreprises (Caputo et al. 2019 ; Ogliastri & Quintanilla, 2016), notamment pour maintenir leur compétitivité. Les affaires internationales, autrement dit le commerce entre entreprises (B2B) ont explosé ces dernières années et ne montrent aucun signe d'affaiblissement (Weiss, 2006), mais la négociation internationale est très complexe et difficile, car elle implique des lois, des règlements, des normes, des pratiques commerciales différentes et, surtout, des différences culturelles (Saee, 2008). Ce dernier point est un élément important dans le développement de bonnes relations internationales. Enfin, la négociation interculturelle implique davantage de difficultés et de défis de communication (Imai & Gelfand, 2010 ; Liu, Chua, & Stahl, 2010 ; Ramirez et al., 2019), et donne même lieu à des résultats moins encourageants, générant moins d'intérêts communs (par exemple, Brett, Gunia, & Teucher, 2017 ; Brett & Okumura, 1998).

Cependant, la plupart des difficultés rencontrées dans les négociations internationales sont inhérentes aux différences culturelles des pays. C'est pourquoi « savoir négocier dans un contexte particulier » est aujourd'hui une compétence recherchée dans le commerce international. Le dicton « À Rome, faites comme les Romains », montre bien que nous sommes conscients que pour réussir une négociation internationale, nous devons revoir nos tendances ethnocentriques en nous adaptant à une culture différente de la nôtre. Pour conclure avec succès

un accord commercial, ou un contrat de partenariat avec des personnes de différentes cultures, il faut donc posséder les compétences nécessaires. Aussi, pour gérer avec succès de telles négociations, les hommes d'affaires et les protagonistes doivent, d'une part, savoir comment communiquer, convaincre et se comporter avec leurs interlocuteurs issus d'une culture différente (Adler & Graham, 1989), et d'autre part, comprendre les pratiques, les comportements et les langages de chaque partie, pour éviter les malentendus causés par un défaut de sensibilité culturelle (Meier, 2019).

Il est donc important de comprendre à la fois la sensibilité interculturelle et l'adaptabilité liées à la négociation, afin d'adopter des stratégies et des tactiques, mais aussi des comportements appropriés face à des situations spécifiques. Lemaire & Milliot (2014) préconisent aux entreprises internationales la stratégie des « 3A » de Ghemawat[32] (Adaptation, Agrégation et Arbitrage) pour gérer les différences culturelles entre pays. Mais avant cela, il est important d'examiner la manière dont deux cultures interagissent dans un contexte dans lequel les gens s'accommodent et s'adaptent à la langue et à la culture de l'autre (Adler & Graham, 1989 ; Graham, 1985).

Avant d'aborder les compétences des négociateurs, il faut avant tout comprendre la notion de négociation, de processus de négociation interculturelle et la relation entre la culture et la négociation.

1.2. Définitions de la négociation et de la négociation interculturelle

La négociation, au-delà des techniques et des méthodes, c'est tout d'abord une aventure humaine (Cervera et Kosma, 2016)[33].

La négociation a de nombreuses significations :

32 Professeur de stratégies d'internationalisation à l'IESE (Instituto de Estudios Superiores de la Empresa, Barcelone) et professeur invité à New York University, qui a écrit plus de 100 articles de recherche et études de cas. Il a aussi publié les ouvrages suivants: Commitment (1991), Games businesses play (1997), Redefining global strategy (2007), Strategy and the business landscape (3e éd., 2009) et World 3.0 (2011). Ses écrits, de renommée mondiale, ont fait de lui l'un des auteurs les plus cités dans le champ du management international.

33 Cervera Guillaume & Kosma Catherine (2016). *La négociation internationale et interculturelle*, Le Génie Des Glaciers, Paris.

- « La négociation est le processus par lequel au moins deux partenaires ayant des besoins et des points de vue différents doivent parvenir à un accord sur des questions d'intérêt mutuel » (Casse, 1981, p.152).
- « Les négociations sont des **processus dynamiques** dans lesquels les parties concernées communiquent pour échanger des offres, faire des concessions, augmenter les menaces, ou autrement influencer les uns et les autres afin de conclure un accord » (Dupont, 1994 ; Filzmoser et Vetschera, 2008).
- Magneau (1998) décrit : « La négociation est un processus entre au moins deux ou plusieurs personnes qui commencent dans une situation de conflit pour arriver au compromis en modifiant leur situation originelle ou en développant de nouvelles propositions qui peuvent accorder les intérêts de chaque partie ».
- Dupont (1994) la définit comme « une activité qui met en interactions plusieurs acteurs qui, confrontés à la fois à des divergences et à des interdépendances, choisissent (ou trouvent opportun) de rechercher volontairement une solution mutuellement acceptable ».
- Wilbaut (2010) la définit simplement : « la négociation est le processus par lequel deux ou plusieurs interlocuteurs cherchent à aboutir ensemble à un accord ».
- « La négociation est le processus qui consiste à explorer différentes possibilités pour trouver une zone d'accord : plus vous explorez de voix possibles, plus vous avez de chances d'en trouver une où les intérêts de l'ensemble des parties se rejoignent partiellement » (Kaufman, 2013, p. 135)
- « La négociation est un processus de prise de décision conjointe qui vise à résoudre les conflits entre et parmi les parties d'individus, d'organisations ou de pays qui pourraient autrement recourir à la fin de la relation, aux tribunaux internationaux ou à la guerre » (Liu & Adair, 2017).

D'après toutes ces définitions, nous pouvons conclure que la négociation est un processus social et dynamique, où deux ou plusieurs parties tentent de se mettre d'accord pour échanger des biens ou des services.

Druckman (2001) identifie 4 types de négociations, portant sur la sécurité, les politiques, le commerce ou l'économie. « Une définition de **la négociation commerciale** encore plus large serait celle « **d'affaires** » qui peut être définie comme mettant un œuvre une opportunité pour la partie qui s'y engage de réaliser un objectif grâce à la rencontre, fortuite ou provoquée, de

son intérêt propre et de l'intérêt d'un tiers (individu, entreprise ou organisation » (Dupont, 1997). Mayrhofer (2010, p.223) précise aussi que dans un contexte international, les négociations les plus fréquentes sont d'ordre **commercial**. Dans notre recherche, nous mettons donc l'accent sur ce type de négociation.

Dans l'aspect culturel, il existe deux types de négociations qu'il importe de différencier : les négociations intraculturelles et les négociations interculturelles (Fatehi, 1996).

La négociation interculturelle s'avère plus complexe que la négociation intraculturelle. La négociation est considérée comme interculturelle dans laquelle les protagonistes appartiennent à des cultures différentes, et par conséquent, ne partagent pas les mêmes façons de penser, de sentir et de se comporter (Adler, 1994). C'est un processus d'interaction sociale basée sur des relations d'interdépendance, avec des acteurs de différentes cultures, qui ajustent leurs divergences d'intérêt pour parvenir à un accord mutuellement bénéfique (Radtchenko-Draillard, 2011).

Brett (2000) précise aussi l'existence de deux types de négociation, l'une concernant la négociation transactionnelle entre l'acheteur et le vendeur, l'autre orientée vers une résolution de conflits ou de différends. Les négociations commerciales peuvent être identifiées aussi dans ces contextes, où deux ou plusieurs parties tentent de résoudre des objectifs perçus comme incompatibles (Carnevale & Pruitt, 1992). Autrement dit, les conflits surviennent lorsque des personnes (d'autres parties) perçoivent en conséquence d'un désaccord, des menaces en lien avec leurs besoins, intérêts ou préoccupations.

Conflits et transactions se retrouvent dans toutes les cultures. Néanmoins, chaque culture possède ses propres méthodes de gestion des conflits et des transactions. La communication interculturelle efficace est donc à la fois au cœur de la réussite d'une négociation, et essentielle au processus de résolution constructive des problèmes dans la négociation internationale. Il existe non seulement des barrières culturelles, institutionnelles et linguistiques représentant des défis, mais aussi des enjeux inhérents à n'importe quel malentendu. Les principaux problèmes de communication dans les négociations internationales peuvent ainsi être classés en trois catégories. Premièrement, le négociateur individuel, puis les interactions entre négociateurs, et enfin, les difficultés liées à la diversité culturelle (Liu & Adair, 2017).

Il existe des travaux sur la négociation interculturelle entre Japonais et Américains (Adair et al., 2007 ; Adler & Graham, 1989 ; Brett & Okumura, 1998), Anglophones et Canadiens francophones (Adler & Graham, 1989), et Américains et Chinois (Zhang et al., 2022 ; Yang et al., 2017 ; Yao et al., 2017 ; Lee, Yang & Graham, 2006), mais nous constatons qu'il y a *peu de recherches sur les négociations franco-chinoises*. Par exemple, lorsque Brett & Okumura (1998) ont étudié les négociations simulées entre des gestionnaires japonais et américains, ils ont constaté que la négociation interculturelle entraînait *moins d'intérêts communs*, car les négociateurs japonais et américains utilisaient différentes manières pour communiquer entre eux. D'autres chercheurs démontrent aussi qu'une négociation interculturelle réussie nécessite une bonne compréhension des différences de valeurs et des comportements culturels (Adair & Brett, 2005 ; Groves, Feyerherm & Gu, 2015 ; Imai & Gelfand, 2010).

Afin de comprendre le déroulement de la négociation, nous allons, dans un premier temps, appréhender la notion de processus de négociation.

1.3. Processus de négociation commerciale interculturelle

1.3.1. Perspectives existantes sur le processus de négociation

Selon les différentes cultures, la négociation peut être considérée comme un processus relationnel et/ou de distribution des ressources. Bien que nous puissions conclure que la négociation est définie comme un processus, il est préconisé de l'appréhender en profondeur, autrement dit selon les différentes manières de communication des protagonistes, et ce afin de trouver un accord. Radtchenko-Draillard (2011) précisent que « Le processus de négociation internationale est alors une structure de jeu réel au sens où elle implique une valeur des gains associés à une action, une communication entre les deux parties, des stratégies mises en œuvre pour réaliser une action, conduisant à la prise des décisions et produisant une volonté commune à parvenir à un accord ».

Ainsi, tout au long de ce processus social, les protagonistes, de différentes nationalités, s'appliquent à essayer de régler leurs divergences d'intérêt et de buts, en ayant conscience des différents contextes (par exemple la situation d'influence et d'interdépendance…).

La plupart des recherches sur la négociation internationale démontre le rôle explicatif de la culture dans la compréhension des comportements des négociateurs, le processus et des résultats des négociations (Brett, 2000 ; Brett et Gelfand, 2004 ; Lim et Yang, 2007 ; Adair et Brett, 2005 ; Gelfand et al., 2013 ; Gelfand et Christakopoulou, 1999 ; Vieregge et Quick, 2011). Aussi, en utilisant majoritairement la théorie des jeux, les chercheurs soulignent l'existence de différentes manières d'appréhender le processus de négociation, qui reste linéaire et séquentiel.

Le Tableau 1 illustre différentes perspectives existantes du processus de négociation.

Tableau 1 : Différentes perspectives existantes du processus de négociation

Auteurs	Théorie	Méthodologie	Perspectives du processus de négociation
Coene (2013)		Entretien	**6 étapes <u>en négociation commerciale</u> :** **1) la prise en contact, 2) le développement de la confiance, 3) la compréhension des besoins, 4)la présentation de l'offre, 5)la négociation du prix, 6)la finalisation de l'accord.**
Adair & Brett (2005)	Mixed-motive (coopératif & compétitif)		Partage des informations et stratégies d'influence dans 4 étapes : 1) representing relational positioning, 2) identifying the problem, 3) generating solutions, 4) reaching agreement
Kremenyuk (2002)	Théorie des jeux	Observation	1) phases, 2) échanges d'information et phénomènes communicationnels, 3) mécanismes de propositions et contre-propositions, 4) techniques et tactiques, 5) initiatives, 6) modalités, 7) dénouement.
Faure et al. (2000)			3 étapes /phases : 1) Pré-négociation, 2) la négociation, 3) post-négociation
Druckman (1993)	Flexibilité	Simulation	4 Phases : 1)la période préparatoire de la négociation, 2) la première phase de la négociation 3) les discussions, 4) la phase finale de la négociation
Holmes (1992)			**3 phases principales: initiation, problem-solving, resolution**
Walton et McKersie (1965)	Théorie de jeux	Observation	4 dimensions : 1) la dimension distributive (en conflit et la compétitivité), 2) la dimension intégrative (l'atteinte de buts communs et une solution convergente), 3) la dimension de structuration des attitudes, 4) la négociation interne de chaque partie
Adler & Graham (1989)		Simulation	4 étapes : 1)L'étape de l'établissement de relations interpersonnelles **:** « non-task sounding stage », 2) L'étape de l'échange de données sur les questions à discuter : « task related exchange of information stage », 3) L'étape de la persuasion « persuasion stage », 4) L'étape de concession et de compromis (l'entente finale) : « Accord stage »
Cengarle (1985)			3 phases : - la pré négociation (préparation, Diagnostic, planification) ; - la négociation proprement dite (interactions, communications, propositions, signature d'un accord) ; - la post-négociation (évaluation, suivi, contrôle)

Source : élaboré par l'auteur

Dans la littérature, le processus de négociation est considéré comme un processus socialement dynamique, qui peut être défini par ses séquences et/ou ses phases/étapes. Il s'agit d'un processus systémique composé d'étapes interdépendantes. Chaque étape doit être cohérente

avec les autres, se révélant comme un véritable reflet de la stratégie de négociation (Karsaklian, 2014, p. 61). « Il est utile, d'un point de vue pédagogique et analytique, de décomposer la négociation comme une succession de phases tranchées et distinctes, ce qui permet effectivement aux praticiens de maîtriser au mieux les fonctions, les outils, la durée et les qualités requises pour chacune de ces phases » (Rosoux, 2013)[34]. Nous pouvons affirmer que, en premier lieu, l'idée retenue est celle de la négociation comme un processus jalonné par **trois grandes phases** (pré-négociation, négociation et post-négociation) (Voir Tableau 1).

La question actuelle est : Comment appréhender le process de négociation commerciale interculturelle ? La réponse peut varier d'une culture à l'autre. Dans les cultures occidentales (par exemple les Etats-Unis), la négociation **commerciale** comporte généralement **six** étapes comme indiqué dans le modèle de Coene (2013) (Voir Tableau 1). A l'inverse, dans les cultures communautaires (par exemple la Chine), la négociation se fait souvent en **quatre** étapes : *la prise de contact, le développement de la confiance, la discussion informelle et la finalisation de l'accord* (Mayrhofer, 2010, p.226). Si la signature d'un contrat est perçue comme l'issue d'un processus de négociation dans certains pays occidentaux, elle n'est que le début de la collaboration dans d'autres pays comme la Chine, l'objectif principal étant de créer un réseau et d'établir des relations. En effet, la culture chinoise considère la négociation comme un cheminement sans fin et privilégie l'option du consensus, où l'intérêt des deux parties est pris en compte, afin d'établir une relation durable avec le partenaire. Zhu, Mckenna & Sun (2007) insistent sur l'importance de l'étape des réunions initiales avec les Chinois avant la négociation proprement dite. C'est à ce moment-là que les Chinois ont tendance à développer une relation ou un « Guanxi » (关系) avec leurs partenaires.

Nous constatons que la littérature disponible s'est principalement concentrée sur les contextes de négociation intraculturels, mais il semble important de reproduire ces résultats dans des contextes de négociation interculturels.

[34] Rosoux Valérie (2013). « La négociation internationale », Traité des relations internationales, Paris, *Presses de Sciences Po*, pp. 795-821.

1.3.2. Conceptualisation provisoire du processus de négociation commerciale interculturelle

Puisque nous abordons la notion de négociation commerciale, nous combinerons les deux modèles du processus linéaire et séquentiel existants, qui seront analysés empiriquement dans la deuxième partie : celui d'Holmes (1992), et de Coene (2013) (Voir Figure 2).

Holmes (1992) a identifié le processus de négociation en 3 phases : *Initiation (pré-négociation)*, *Résoudre des problèmes (problem-solving*) et *Résolution*. Elles s'adaptent quasiment à tous les pays, dans lesquelles nous intégrons le modèle de la négociation commerciale de Coene (2013).

- *Initiation (pré-négociation)*

Lors de la phase d'initiation, les parties identifient leurs différences et définissent conjointement la forme de leur relation. Ensuite, elles clarifient individuellement, puis en groupe, leurs objectifs et les résultats à atteindre en optant éventuellement des stratégies adaptées. Coene (2013) révèle ces deux premières étapes dans cette phase : 1) « *la prise de contact* » ; 2) « *le développement de la confiance* ».

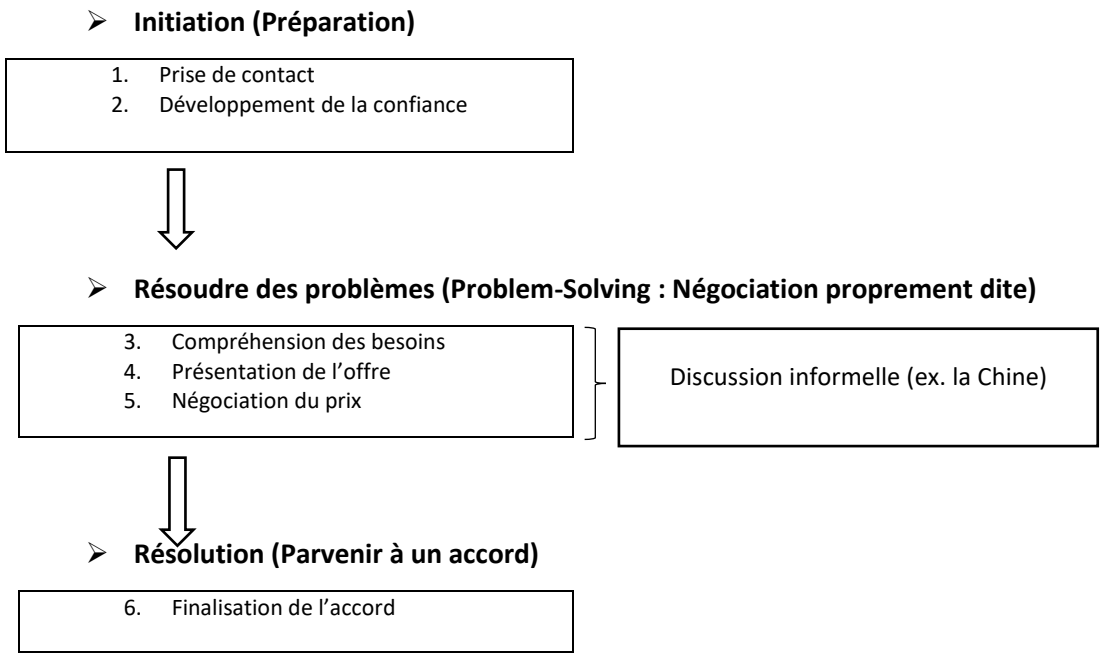
- *Résoudre des problèmes (Problem-solving)*

Dans un second temps, la phase de « résoudre des problèmes » contient la négociation proprement dite, au cours de laquelle les protagonistes échangent des informations, justifient leurs positions et, par le biais de concessions ou de compromis, se rapprochent d'un accord. Ils doivent s'informer mutuellement, et des questions, des intérêts ou des besoins vont être précisés, afin d'identifier leurs problèmes et de trouver des solutions, tout en influençant et persuadant les autres, et ce même en cas de conflit. Une offre commerciale est ensuite proposée et est négocié le prix. Pour cela, Coene (2013) souligne que le processus de négociation se déroule de manière différente selon les différents contextes culturels. Par exemple, dans les cultures individualistes (ex. la majorité des pays occidentaux dont la France), l'étape de « Résoudre des problèmes » comprend 3 sous-étapes : *« la compréhension des besoins »*, *« la présentation de l'offre » et « la négociation du prix »*. Au contraire, dans les cultures communautaires comme la Chine, cette étape constitue souvent une seule étape : *la discussion informelle*.

- *Résolution*

Cette dernière phase représente la formulation finale des décisions et des accords mutuellement acceptables, la résolution des détails laissés en suspens lors de la phase précédente, et la mise en œuvre des accords conclus. Le modèle de Coene (2013) considère cette partie comme la dernière étape et l'appelle « la finalisation de l'accord ».

Figure 2 : Conceptualisation provisoire du processus de négociation commerciale interculturelle



Source : Adaptée de Coene (2013), p.43-45 & Holmes (1992)

1.3.3. Conclusion

Nous pouvons dire que les différentes étapes de la négociation peuvent être influencées par l'univers culturel des acteurs impliqués. Ainsi, plusieurs éléments jouent un rôle : la personnalité des interlocuteurs, la culture organisationnelle, la langue adoptée pendant la

négociation, la culture sectorielle et la culture nationale (Mayrhofer, 2017). Ces éléments définissent le contexte de la négociation, et sa réussite ou son échec.

1.4. Culture et négociation

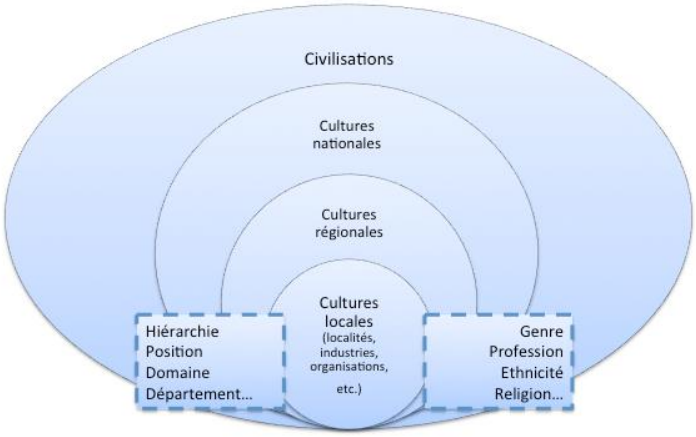
1.4.1. Complexité de la culture

Afin de bien appréhender la négociation interculturelle, il est essentiel non seulement d'examiner le processus de négociation, mais aussi de décoder la notion de culture, car en effet, la culture est un concept très complexe et multidimensionnel (Dupuis, 2015). Les recherches portant sur les différences culturelles accordent une importance particulière aux cultures nationales, qui sont dominées par la littérature anglo-américaine et qui restent toutefois englobantes. Dans cette partie nous nous intéressons donc aux quatre dimensions principales de la culture, puis nous démontrerons deux approches, appelées « etic » et « emic » en analysant les limites des théories de la culture nationale, et enfin nous clarifierons la relation entre la culture et la négociation, et les enjeux pesant sur le contexte et les différences culturelles existantes dans la négociation franco-chinoise.

1.4.1.1. Concept multidimensionnel

La culture, élément central dans la vie sociale et dans les actions humaines, constitue un concept multidimensionnel (culture nationale, culture régionale, culture organisationnelle, culture professionnelle, culture sectorielle, etc.) (Voir Figure 3), qui est non seulement difficile à appréhender et à décrypter (Mayrhofer, 2017), au niveau théorique, méthodologique et managérial (Dupuis, Lemaire et Milliot, 2016), mais aussi évolutif dans le temps. Les définitions de la culture sont multiples et il est compliqué d'en établir de manière simple.

Figure 3 : Echelle des cultures et organisations



Source : Dupuis (2015)[35]

- ***Dimension nationale***

« The culture in which people are raised influences the way they are socialized in terms of individualistic and collectivistic tendencies. It will affect behavior and communication because it has an impact on the perception of rules and norms, but it will also impact our perception of ourselves and the values we hold ».

- Gudykunst (1996)

Samovar et Porter (1988) définissent la culture de la façon suivante :

« Culture is the cumulative result of experience, beliefs, values, knowledge, social organizations, perceptions of time, spatial relations, material objects and possessions, and concepts of the universe acquired or created by groups of people over the course of generations. It is socially constructed through individual and group effort and interactions. Culture manifests itself in patterns of language, behavior, activities, procedures, roles, and social structures and provides models and norms for acceptable day-to-day communication, social interaction, and achievement of desired affective and objective goals in a wide range of activities and arenas. Culture enables people to live together in a society within a given geographical environment, at a given state of technical development, and at a particular moment in time ».

La culture peut être définie comme « un ensemble de significations, valeurs et croyances de nature collective et dotées d'une certaine durabilité qui caractérisent un groupe d'individus sur une base nationale, ethnique ou autre et orientent leurs conduites » (Faure et Rubin, 1993). Ces croyances, transmises de génération en génération, concernant les individus, mais aussi leurs interactions, les relations avec leur environnement et leur compréhension du monde (Faure,

[35] Dupuis, J.P. (2015). HEC Montréal, Cours de management interculturel.

2004). Pour Laurent (1989), cette définition indique que « l'influence de la culture nationale est d'autant plus grande qu'elle reste profondément ancrée dans le fonctionnement cognitif des individus et que ses particularismes évoluent à un rythme extrêmement lent, avec des changements qui peuvent prendre plusieurs générations ». La culture peut être également définie comme la combinaison d'attitudes, de valeurs, de croyances et de comportements que partage un groupe de personnes, transmise d'une génération à l'autre (Matsumoto, 1997)[36].

Meier (2019, p.20)[37] considère que « La culture nationale s'inscrit dans une continuité historique qui lui permet d'accumuler des expériences humaines nouvelles et de les intégrer collectivement à l'identité nationale, tout en continuant à évoluer ». Selon Davel, Dupuis et Chanlat (2008, p.10), la culture fait référence « à un groupe humain partageant un ensemble de pratiques, de valeurs, de symboles autour d'activités déterminées ou de sens partagés ». Tout particulièrement, la culture nationale influence la perception des personnes, ce qui les choque, et ce qui les motive (D'Iribarne, 1989). Ainsi, ces valeurs culturelles façonnent leurs croyances et leurs attitudes, et, *in fine*, guident leurs comportements.

- ***Dimension régionale***

Bromberger & Meyer (2003) définissent la culture régionale comme « Un ensemble de pratiques territorialisées promues volontairement au rang d'emblèmes signalant aux autres des singularités positives, sources de fierté pour les gens du lieu : costume, gastronomie et produits régionaux, style architectural, traditions festives, spectacles, jeux locaux... ». Meier (2016) en donne la définition suivante : « La diversité des cultures à l'intérieur d'un même pays et les points de similitudes qui peuvent exister entre des zones géographiques appartenant juridiquement à plusieurs pays ». Cette définition est particulièrement pertinente pour un grand pays multiethnique comme la Chine (56 nations : 1 Han 汉族 & 55 nations minoritaires 少数民族). En effet, de grandes différences culturelles sont identifiables dans chaque région de la Chine continentale, notamment concernant l'environnement physique et géographique, le patrimoine historique, les croyances religieuses, les dialectes régionaux et le développement

36 Matsumoto D. (1997). *Culture and modern life*. Belmont, CA: Thomson Brooks/Cole Publishing Co.
37 Meier Oliver (2019). *Management interculturel*, 7ème édition, Dunod, Paris.

économique. Des valeurs culturelles différentes sont observées, mais aussi des coutumes et des comportements dans ces différentes régions (Zhao et al., 2015)[38]. Nous pouvons rapporter cela à la France, et aux cultures régionales de la Bretagne, de l'Alsace et de la Corse, totalement différentes. De la même manière, en Chine, les habitudes et les modes de vie des habitants de la région du Nord de la Chine (北方) sont différents de ceux du Sud (南方), et les valeurs culturelles de la ville de Hongkong sont distinctes que celles de la Chine continentale.

- ***Dimensions sectorielle et organisationnelle***

Raynal & Chédru (2009) soulignent l'importance de la culture sectorielle : « Elle présente les groupes d'individus qui se reconnaissent dans le même secteur d'activité et qui suivent inconsciemment un modèle reconnu par leurs pairs. Il s'agit d'un signe de reconnaissance et de protection de leur identité au sein d'une profession ».

Schein (1985, p.9) définit la culture organisationnelle (culture d'entreprise) comme « un ensemble de postulats de base, inventés, découverts ou développés par un groupe cherchant à faire face à des problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, qui ont largement été vérifiés pour être considérés comme valides et transmis aux nouveaux membres comme les façons correctes de penser et d'agir face aux problèmes ».

Bournois (1996) considère que « La culture organisationnelle (ou culture d'entreprise) correspond à un cadre de pensée, à un système de valeurs et de règles relativement organisé qui sont partagés par l'ensemble des acteurs de l'entreprise ». Raynal & Chédru (2009) désignent la culture d'entreprise comme étant « la construction d'une communauté unie autour de valeurs partagées avec ses rites, son langage, ses tabous, ses forces et ses faiblesses ». Mayrhofer (2017, p. 21) définit la culture organisationnelle comme « un système de normes, de règles et de valeurs (explicites ou implicites) qui sont reconnues et partagées par les membres d'une organisation. Ce système porte le savoir collectif, définit les comportements des acteurs, et influence le fonctionnement et le développement de l'organisation ». Dans le cadre de l'entreprise, cette culture d'appartenance peut faciliter l'intégration, la fidélisation, la cohésion

[38] Zhao Xiangyang, Li Hai & Sun chuan (2015). « Cartes culturelles régionales de la Chine : "Grande unité" ou "Diversité" 中国区域文化地图: "大一 统"抑或 "多元化"? », *Journal of Management World*, 2, 101–119.

des collaborateurs, et la dynamique collective intraorganisationnelle. De la même manière, ces différentes cultures influencent aussi le comportement des membres d'une même organisation.

- ***Conclusion***

Ces différentes dimensions de cultures interagissent. Il existe, en management interculturel, des recherches sur la culture nationale et régionale (Hutzschenreuter et al., 2020 ; Alesina & Zhuravskaya, 2011 ; Kaasa et al, 2014 ; Kwon, 2012 ; Dong et al., 2018), la culture nationale et organisationnelle (Beugelsdijk et al., 2016 ; Kirkman et al., 2006, 2017), la culture régionale et sectorielle (Singh et Sharma, 2009 ;) ainsi la culture régionale et organisationnelle (Zhu et al., 2022 ; Dow et al., 2016 ; Sasaki & Yoshikawa, 2014 ; Hitt et al., 2015 ; Broderick et al., 2007).

Notre sujet principal portant sur la négociation interculturelle franco-chinoise, nous allons mettre à présent l'accent plutôt sur la revue de la littérature de la **culture nationale**.

1.4.1.2. Approches « etic » et « emic » existantes

- ***Définition***

Deux approches fondamentales de l'étude des cultures nationales existent : « *etic* », générale à la culture, et « *emic* », spécifique à la culture (Triandis, 1994). Inventé par Pike[39], « Le point de vue « *etic* » étudie les comportements depuis l'extérieur d'un système particulier, tandis que le point de vue « *emic* » résulte de l'étude des comportements à partir de l'intérieur du système » (Pike, 1967, pp. 37)[40]. La distinction entre « *etic* » et « *emic* », courante dans la littérature ethnologique, peut être rapprochée de la distinction entre « outsider/insider », « exogène/endogène », mais également des oppositions « majorité/minorité » et « universel/

39 Pike, K. L. (09/06/1912 – 31/12/2000) était linguiste et anthropologue américain. Il est à l'origine de la théorie de la tagmémie, l'inventeur des termes « emic » et « etic » et le développeur du langage construit Kalaba-X pour l'enseignement de la théorie et de la pratique de la traduction.
(https://en.wikipedia.org/wiki/Kenneth_Lee_Pike)

40 Pike, K. L. (1967). *Language in relation to a unified theory of the structure of human behavior*, The Hague Paris, Mouton & Co. « It proves convenient – though partially arbitrary – to describe behavior from two different standpoints, which leads to results which shade into one another. The etic viewpoint studies behavior from outside of a particular system, and as an essential initial approach to an alien system. The emic viewpoint results from studying behavior as from inside the system ».

particulier » (Schmitt, 2012)[41]. L'approche « *emic* » s'intéresse ainsi à la façon dont les gens pensent (Kottak, 2006) [42], à la manière dont ils perçoivent, autrement dit comment ils imaginent et expliquent les phénomènes. Donc, il est indispensable d'employer l'approche « *emic* » pour nous aider non seulement à décrypter le concept complexe de la culture d'une manière plus explicite, mais aussi à contribuer une meilleure compréhension des différences culturelles. Pour analyser en profondeur les différents niveaux de la culture dans la partie empirique, nous préconisons ici l'utilisation de ces deux approches

- ***Limites de l'approche « etic » des théories de la culture en management interculturel***

a) Recherches les plus courantes de la culture nationale

Nous remarquons que les réponses apportées par les sciences sociales sont multiples et diversifiées. Cela s'explique par la grande variété des courants de recherches qui ont marqué les analyses culturelles (Chanlat, 2008). Le tableau 2 répertorie quelques théories importantes sur la culture en Science de gestion, à travers les deux approches dites « *etic* » et « *emic* », qui offrent une comparaison des différences culturelles entre l'Occident et l'Asie, notamment entre la France et la Chine.

Tableau 2 - Théories principales des valeurs culturelles nationales

Approche « etic »	Caractéristiques	Remarques	Approche « emic »	Caractéristiques	Remarques
Kluckhohn & Strodtbeck (1961)	*Les valeurs d'orientation par rapport à la nature : – la subjugation à la nature (ex : pays africains) ; – **l'harmonie** avec la nature (ex : pays asiatiques) ; – la domination sur la nature (ex : pays occidentaux) *Relation au temps : - orientée vers le passé et le présent ; - orientée vers le futur *Attention accordée aux personnes ou aux tâches : - relations interpersonnelles (relation de confiance) ; - réalisation des tâches	- **Chine** (harmonie) & France (domination) - Chine orientée vers le passé et le présent) & **France** orientée vers l'avenir	**D'Iribarne (1989)**	Le sens de la culture	Les approches interprétativistes par l'observation et les entretiens
Hofstede (1984)	**Quatre** dimensions culturelles : -distance de pouvoir, -évitement ou maîtrise de l'incertitude, -individualisme vs. collectivisme, -masculinité vs. féminité	**4 valeurs occidentaux**			
Hofstede & Bond (1988); Hofstede (1990, 2001)	**5ème** dimension culturelle non occidentale : « Confucian Work Dynamic », la renommée en orientation à long terme (LTO : Long-Term Orientation)	**5ème valeur culturelle chinoise**	**Chinese Culture Connection (1987)**	« Confucian Work Dynamic » : (1)la relation hiérarchique, (2)modestie, (3) la persévérance (4) le sentiment de honte	Les valeurs culturelles traditionnelles confucéennes chinoises

Source : élaboré par l'auteur

41 Pierre Schmitt (2012). « Points de vue « etic » et « emic » pour la description de la surdité », *European Journal of Disability Research*, 6, 201–211.
42 Kottak, Conrad (2006). *Mirror for Humanity*, McGraw-Hill, New York, p. 47.

Les travaux fondateurs d'Hofstede[43] (1984) caractérisent quatre dimensions culturelles, et plus précisément des valeurs culturelles nationales : le degré de distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude, le niveau d'individualisme ou de collectivisme et le degré de masculinité ou féminité. Hofstede & Bond (1988) et Hofstede (1990) ont quant à eux adopté la cinquième dimension culturelle **non occidentale**, appelée « Confucian Work Dynamic » [44], à la suite d'une enquête nommée CVS (Chinese Value Survey) menée par Chinese Culture Connection (1987)[45], qu'Hofstede (2001) a renommée en LTO (orientation à long terme : *Long-Term Orientation*).

L'œuvre d'Hofstede représente le symbole d'une « culture nationale » homogène, statique, existant en soi, érigée en facteur explicatif principal ou unique. Cette approche, grâce aux échelles d'attitude, permet, par l'adoption de dimensions universelles et quantifiables différentes, de comparer les pays et d'évaluer l'influence de la culture sur les pratiques de gestion au sein des organisations (Hofstede, 1980, 2001 ; House et al., 2004 ; Trompenaars, 1993, cités par Yousfi, 2019). Les recherches sont ainsi dominées par la littérature anglo-américaine, et utilisent le modèle à quatre ou cinq dimensions des cultures nationales d'Hofstede (Kaasa et al., 2014 ; Adair & Brett, 2005 ; Taras et al., 2010 ; Kirkman, Lowe & Gibson, 2006 ; Vieregge & Quick, 2011, etc…). Par exemple, Cai, Wilson & Drake (2000) démontrent que les cultures individualistes sont plus égocentriques et axées sur les gains personnels, tandis que les négociateurs issus d'une culture collectiviste se concentrent davantage sur le relationnel, faisant la distinction entre les partenaires du groupe et les collaborateurs externes. Ils se sentent fortement liés aux premiers et promeuvent leurs intérêts et objectifs collectifs, au cours du processus de négociation, conduisant à des bénéfices communs plus élevés.

Toutefois, malgré ses implications et son influence, cette théorie de la culture nationale englobante, basée sur l'hypothèse implicite d'une homogénéité culturelle au sein des pays (Taras et al., 2016), est amplement critiquée (Cray et Mallory, 1998 ; Tayeb, 2001 ; Holden, 2002 ;

43 Les échantillons étaient composés d'employés de l'entreprise IBM, appelée Hermès pour l'étude. L'enquête a été réalisée en deux vagues, la première en 1967-1969 (60 000 personnes dans 53 pays) et la seconde en 1971-1973 (60 000 personnes dans 72 pays, dont 30 000 avaient déjà répondu lors de la première vague). Dans les années 1980, l'auteur, avec d'autres chercheurs (M.H. Bond) a enrichi ses travaux notamment dans les pays asiatiques.

44 Cette dimension non occidentale représentant les valeurs confucéennes traditionnelles dans la société chinoise comprend quatre éléments : (1) la relation hiérarchique, (2) la modestie, (3) la persévérance et (4) le sentiment de honte.

45 Cette enquête a été menée auprès des étudiants universitaires dans 22 pays et a pu identifier cette nouvelle dimension non occidentale.

Kwek, 2003, cités par Livian, 2011 ; Fang, 2003), tout en restant le concept dominant dans les recherches anglo-américaines (Livian, 2011).

Ainsi, D'Iribarne, Segal et al. (2022, p.53) précisent que « selon la manière dont on l'observe, une même culture peut apparaître sous des jours bien différents et divers auteurs accordent des positions bien différentes à un même pays » et que des valeurs très différentes coexistent souvent au sein d'un même pays. L'approche des contextes de sens définit donc la culture comme un système de sens partagé permettant aux acteurs de donner un sens à la fois au monde dans lequel ils vivent, mais aussi à leurs propres actions (D'Iribarne, 1989). « Il s'agit d'un ensemble de repères communs qui vont former une manière spécifique de concevoir l'insertion de l'individu dans la société. Ces repères communs vont influencer la bonne manière de faire pression, de diriger, de décider, de contrôler, etc. » (Yousfi, 2010). En effet, nous pouvons dire qu'une société ne se caractérise donc pas grâce à l'unanimité des opinions individuelles ou à la fusion des idées et, encore moins, à l'unité des comportements (Chevrier, 2019). Toutefois, malgré ce constat, nous relevons certaines valeurs communes partagées dans chaque pays.

b) Recherches de la culture nationale en communication

Pour mieux cerner cette thématique, commençons par les recherches de l'anthropologue Hall (1976, 1984, 1990), deux dimensions principales sont étudiées, dont le temps (polychronique : « temps P » et monochronique : « temps M »), et la charge contextuelle. Deux grandes catégories de cultures sont distinguées, l'une à haut contexte (dit riche) et l'autre à bas contexte (dit pauvre).

- <u>« Temps M » (séquentiel, linéaire) et « Temps P » (synchronique, circulaire)</u>

Hall (1976, 1984) et Trompenaars & Hampden-Turner (2008) distinguent les cultures monochroniques, c'est-à-dire séquentielles et linéaires, les cultures polychroniques, c'est-à-dire synchoniques et circulaires. Nous entendons par « temps M », ou temps monochronique, le traitement séquentiel des tâches, alors que le « temps P », ou temps polychronique, revient à gérer plusieurs tâches à la fois. Dans les cultures à « temps M », comme les Etats-Unis, l'Allemagne et les autres pays occidentaux hormis la France, le temps est abordé et géré de manière linéaire, divisé en séquences, permettant à un individu d'aborder les tâches les unes

après les autres, tandis que dans les cultures à « temps P », comme les pays asiatiques et latins, les individus ont tendance à gérer en parallèle plusieurs tâches, étant plus enclins à développer des relations de coopération en s'appuyant sur l'adaptation et l'ouverture. Aussi, la notion du temps chez les Chinois est plus polychronique que pour les Français, toutefois considérés moins monochroniques que les Américains et les Allemands.

- Cultures à contextes riche et pauvre

Comprendre toutes les dimensions de la communication contribue à « clarifier les attitudes, les comportements et les attentes des personnes appartenant à un système culturel » (Hall, 1976, 1984 ; Hall & Hall, 1990, p. 56). Des pays sont donc identifiés comme des cultures à haut contexte, comme *le Japon, la Chine, la France, la Grèce et les pays orientaux*. Les cultures à orientation communautaire, ou collectiviste, comme des pays asiatiques comme la Chine et le Japon, ont généralement un mode de communication riche, c'est-à-dire à haut contexte, tandis que les cultures individualistes privilégient un contexte de communication pauvre, c'est-à-dire à bas contexte, ce qui est le cas des États-Unis.

Ainsi, des incompréhensions et des malentendus entre cultures à haut et bas contextes de communication demeurent fréquents, et très souvent, ceci conduit à des préjugés. À ce titre, des individus porteurs d'une culture à haut contexte seront considérés par leurs interlocuteurs à bas contexte comme des personnes hypocrites et compliquées. Inversement, des personnes d'une culture à bas contexte seront perçues comme des individus brutaux et durs. C'est ainsi que les Français considérés comme des individus à haut contexte, contrairement à leurs homologues européens, considéré à bas contexte, comme en Allemagne ou en Suisse (Gudykunst & Kim, 1992). (Voir le Tableau 3).

Tableau 3 – Contextes riche et pauvre en communication

Caractéristiques	Haut Contexte (riche)	Bas Contexte (pauvre)
Mode de communication	- Informel et subjectif ; - Flou (communication indirecte) - Importance des silences et des gestes	- Formel et objectif ; - Précis et écrit (communication directe) ; - Langage clair et concis
Nature du message	- Ambivalent ; - Qualitatif ; - Implicite	-Univoque ; - Quantitatif ; - Explicite
Supports et contenu	- Objectifs amenés à évoluer avec les circonstances (processus émergent) - Utilisation du non verbal (gestes, sourire, silence, expressions, voix...) - Souplesse des procédures et planning - Interruptions fréquentes	- Objectifs quantifiés - Questions précises/réponses détaillées - Utilisation fréquente des chiffres (statistiques, indicateurs, évaluations) - Importance des procédures et planning -Respect des dates et délais

Echange d'informations	- Réseau étendu d'informateurs -Échange permanent d'informations à tous les niveaux -L'information se propage rapidement et librement	-Gestion précise et détaillée des informations si possible en une seule fois -Échange d'informations auprès d'un nombre limité de personnes -L'information circule lentement et de façon canalisée
Dispositifs juridiques	- Peu importants	-Très importants
Attitudes	-Patience -Sophistication -Souplesse	-Recherche de l'efficacité à court terme - Aller droit au but -Comportement incisif et volontaire
Relations avec l'autre	-Liens approfondis visant à mieux comprendre et connaître l'autre (phénomène d'**empathie**) -Faire connaissance avant les négociations en contexte interculturel	-Liens formels à durée limitée -Séparation entre relations professionnelles et privées
Emotions	-Peu d'émotions exprimées	-Emotivité

Source : Meier (2019, p. 49) ; Chevrier (2003)

Pour autant, pouvons-nous avancer que tous les Chinois, les Français ou les Américains communiquent d'une même manière lors d'une négociation ?

1.4.2. Cultures et contextes de la négociation

Nous nous attachons ici à analyser l'environnement global dans lequel la négociation se situe, concernant les facteurs politiques, économiques, sociaux et structurels. En effet, ces éléments politiques et sociaux influencent le processus de négociation et la position des entreprises sur le marché, et constituent un facteur déterminant pour le processus et le pouvoir de négociation (Mayrhofer, 2017). Nous analysons ces éléments plus en détail dans la partie empirique.

1.4.3. Différences culturelles existantes dans la négociation franco-chinoise

Nous présentons ici certaines valeurs culturelles importantes pour comprendre la négociation franco-chinoise, telles que respect, « face », « honneur », relation, « Guanxi » et confiance. Ceci permettra aux protagonistes internationaux de mieux appréhender ces différences culturelles lors de leurs négociations.

- *Respect, « Face » et « honneur »*

Nous avons identifié plusieurs expressions mettant en avant ces termes, comme « sauver la face », « perdre la face » et « honneur ».

- « Sauver la face » signifie préserver sa réputation, sa crédibilité et sa dignité[46].
- « Perdre la face » signifie être humilié et subir un manque de respect.
- « Honneur »[47] est un sentiment d'estime et de considération porté à un individu ayant une conduite digne, méritante, conforme à des normes le rapportant à un groupe ou à une société. C'est aussi un lien entre une personne et un groupe social, lui renvoyant son identité et lui conférant le respect.

Dans de nombreux pays d'Afrique, du Moyen-Orient et d'Asie, la nécessité de préserver l'honneur et la réputation d'un individu est un facteur important. Par exemple, le besoin de sauver son honneur et celui de sa communauté est primordial au point que s'il venait à être négligé ou menacé, il pourrait conduire à des conflits. Dans certains pays asiatiques comme la Chine, on ne doit jamais donner l'impression de faire « perdre la face » et maintenir l'harmonie avec autrui. En particulier, il faut éviter propos et attitudes jugés par les autres comme blessants, offensants ou humiliants.

À ce titre, les sociétés française et chinoise possèdent toutes les deux un sens de la hiérarchie très ancré. La France est caractérisée par un système de groupes sociaux (« états »), prenant origine au Moyen Âge : les trois ordres sont le clergé, la noblesse et le tiers état (D'Iribarne, 1989). Depuis un millénaire, la culture française est marquée par cette importance de l'honneur et du rang détenue par les individus. Ce système d'ordres est dominé par une logique de l'honneur fondée sur l'opposition entre le noble, c'est-à-dire le pur et le vil, c'est-à-dire l'impur (Mayrhofer, 2017). Ainsi, D'Iribarne (1989) précise que le fonctionnement des entreprises françaises est fortement marqué par la logique de l'honneur, ce qui signifie que chaque salarié voit son travail comme un ensemble de devoirs qu'il doit accomplir. Aussi, dans chaque organisation, chaque poste a une conception noble de son travail et s'oppose à une intervention trop grande des autres dans son champ d'action.

La Chine se caractérise par la hiérarchie, c'est-à-dire la bureaucratie, entre le gouvernement central (中央政府 : parti communiste) et les gouvernements populaires locaux à tous les

[46] Oxford Dictionnaire
[47] Encyclopédie

niveaux (地方各级人民政府)[48]. La Chine est une société du rituel. Li (1985) considère que le confucianisme[49] englobant les trois valeurs principales (la hiérarchie, l'ordre et l'harmonie) est complètement imprégné dans la culture chinoise, qui influence invisiblement les attitudes, la pensée, les comportements, les coutumes, et les croyances des Chinois. L'harmonie entre les individus prédomine. De plus, depuis le début du XXIe siècle, l'utilisation massive et active des ressources culturelles chinoises pour reconstruire et consolider la légitimité politique est devenue une caractéristique du parti au pouvoir (共产党), et ce développement réactif augmentant (Chen, 2011)[50]. Nous donnons ici quelques exemples qui utilisent les cadres d'analyse du confucianisme, tels que Xing (1995) et Fan (2000) les utilisent pour étudier la relation entre la culture et le management en Chine.

A la suite de Levi (2003), Faure (2003) décrit à son tour les six valeurs fondamentales du confucianisme en expliquant l'essentiel des comportements managériaux en Chine. Le « Ren 仁» , le sens de l'humain, le « Yi 义», l'équite rituelle, le « Li 礼», les rites, le « De 德», la morale, conformité aux règles, le « Xin 信», la confiance et le « Zhi 智 », les connaissances, la sagesse, constituent le confucianisme, chaque élément interagissant avec les autres. Goxe (2012) précise l'importance des quatre éléments caractéristiques du management chinois inscrits dans la pensée confucéenne : *L'orientation collective (vers le groupe et notamment vers la famille), le respect de la hiérarchie et de l'âge, l'importance des relations interpersonnelles, ou « Guanxi », et enfin, le concept de « face »*.

Il est donc essentiel pour un négociateur chinois de sauver « la face », de protéger sa position et son image par rapport aux autres, vis-à-vis de sa hiérarchie ou de son équipe. « La face » est en effet un phénomène présent dans les sociétés à haut contexte. Dans ce sens, ce concept est directement lié au collectivisme, une des dimensions culturelles fondamentales d'Hofstede (1984), qui implique le sens de la dignité, du respect, de la réputation et de l'honneur. En Chine, il s'agit d'une manière de maintenir l'harmonie au sein du groupe. Faire « perdre la face » à quelqu'un, même par accident, est en conséquence une erreur rarement pardonnée. Par exemple, quand les Chinois disent « votre solution est intéressante », cela ne veut pas dire qu'ils sont intéressés, mais ils cherchent simplement à vous donner « la face », sorte de politesse chinoise.

[48] Toutes les régions administratives de la République populaire de Chine au niveau des provinces, des préfectures, des comtés (县级) et des cantons (乡级) sont établies par la loi en tant que gouvernements populaires.
[49] Confucianisme 儒家思想 : hiérarchie, ordre et harmonie.
[50] Chen Lai (2011). *Confucius et monde moderne*, Edition Beijing université, Beijing.

Ainsi, pour un Chinois, l'harmonie au sein du groupe est primordiale, tandis que pour un Français ayant une culture de la contestation, l'importance est plutôt le débat et la confrontation des idées. Dans ce cas, il est donc conseillé d'utiliser des formules indirectes et un style modéré et subtil afin de ne pas risquer de faire perdre « la face » à quiconque, et de préserver l'harmonie générale (Ascencio & Rey, 2016)[51].

- *Relations, confiance et « Guanxi » (关系)*

« *Le chemin pour toucher le cœur d'un homme passe par son estomac* ».

- *Proverbe chinois*

La négociation en Chine ne se limite pas aux discussions formelles autour d'une table de réunion. Autour de la table d'un restaurant, l'atmosphère contribue de manière significative à la bonne marche des négociations. En Chine, dans les affaires, le repas joue un rôle déterminant sur le déroulement de la négociation, considéré comme un moment idéal pour rapprocher les gens, se connaître et favoriser l'harmonie. Ainsi, le fait que les Chinois invitent leurs interlocuteurs au repas signifie qu'ils souhaitent les connaître et renforcer leurs relations. De cette manière, refuser cette invitation est perçu comme non seulement une perte de « la face » vis-à-vis aux Chinois, mais aussi la fin de la négociation. Toasts et « Ganbei » (干杯) permettent de détendre l'ambiance, d'atténuer la méfiance et d'accélérer la négociation. Un patron chinois m'a dit que « Ce serait dommage de laisser passer une si belle occasion. 90% des contrats que j'ai signés ont été conclus autour d'une table du restaurant. C'est le seul moment où l'on parle de business réellement ».

Et si les Français sont fiers de leur gastronomie et de leurs vins, aiment inviter leurs interlocuteurs étrangers aux restaurants lors d'un repas d'affaires pouvant durer plus de deux heures afin de développer et entretenir des relations personnelles (Mayrhofer, 2017), ils n'aiment pas parler de business au repas, ce qui est complètement différent des Chinois.

« *Là où il y a confiance, aucune preuve n'est nécessaire. Là où il n'y en a pas, aucune preuve n'est suffisante* ».

- *Proverbe chinois*

[51] Ascencio Chloé & Rey Dominique (2016). *Travailler avec les Chinois – 8 clés opérationnelles pour réussir*, Dunod, Paris.

Ainsi, la confiance peut réduire l'incertitude et conduire plus efficacement à des accords pendant la négociation (Koenig & Van Wijk, 1992). De la même manière, Karsaklian (2013), grâce à une étude avec 173 participants venant de 26 pays, démontre que la confiance n'est pas un concept universel, et que chaque pays en a sa propre définition (Voir Tableau 4).

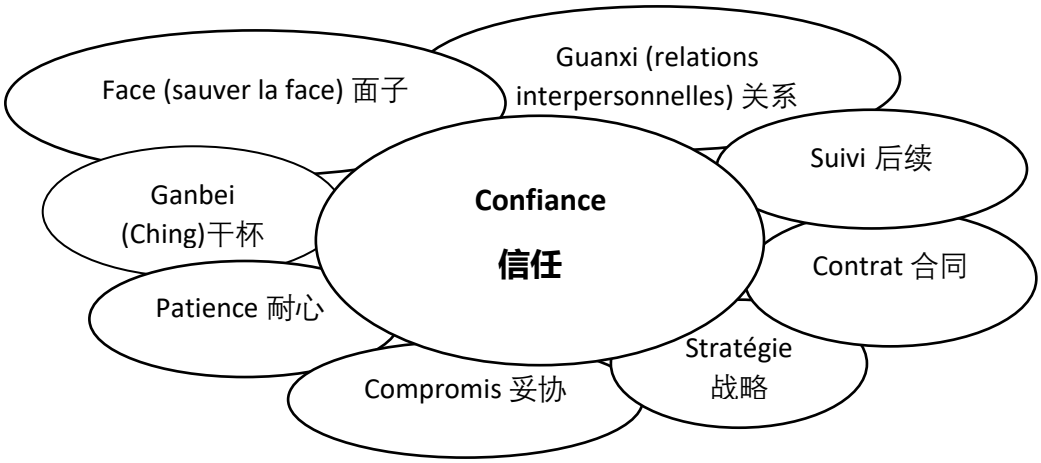
Tableau 4 - Définitions de la confiance

Définition	Pays
La confiance est le sentiment que vous pouvez répondre à d'autres personnes. Nous avons besoin d'un peu de temps pour faire confiance aux gens ici.	France
La confiance suit la réputation et la recommandation.	Chine
La confiance est sincère. La confiance est liée à l'honnêteté : nous ne devons pas mentir ou tromper les autres.	Japon
La confiance, mais vérifier	Russie
On ne peut pas facilement faire confiance à quelqu'un, car les gens mentent. Les gens sont très méfiants, surtout quand il s'agit d'argent. Pas de confiance, l'argent d'abord.	Cameroun

Source : Karsaklian (2013)

Si nous analysons ce tableau, nous pouvons constater que la définition de la confiance est complètement différente d'une culture à l'autre. La confiance en Chine suit la réputation et la recommandation, et est la clé qui permet d'ouvrir ce pays (Herschtal et Monfret, 2016) (Voir Figure 4), le marché chinois étant très incertain et très concurrentiel. Face à la méfiance traditionnelle des Chinois envers l'inconnu, surtout les Occidentaux, la confiance serait donc un facteur décisif pour le bon développement des affaires. Les Chinois se montrent donc plutôt méfiants au départ, la confiance étant réservée aux membres du groupe, dans lequel tout le monde se connaît. On se fie aux membres de la famille, aux « Guanxi » et aux amis de longue date. La confiance est « moraliste », basée sur les valeurs morales de l'individu et sur les relations interpersonnelles.

Figure 4 : Les éléments interdépendants dans le contexte de la négociation chinoise



Source : Herschtal & Monfret (2016) [52]

Les Français mettent également l'accent sur la confiance dans les affaires commerciales. Stephen Covey (2008)[53], auteur de Best-Seller sur la réussite, indique que « le 1er critère de votre réussite sur le long terme est de distiller de la confiance » et que les entreprises de demain réussiront grâce à la confiance. En ce sens, « Guanxi 关系» est un mot chinois qui désigne les relations interpersonnelles entre deux individus, fondé sur la réciprocité. Zuo (1993)[54] applique une différence entre relations et réseaux sociaux, majoritairement analysés dans la perspective anglo-saxonne, en caractérisant trois dimensions :人缘 (Ren Yuan), 人情 (Ren Qing) et 人伦 (Ren Run). Le « Guanxi » permet ainsi d'analyser l'amélioration des relations commerciales avec les Chinois en s'appuyant sur la confiance (Berger et al., 2018), la coopération et la coordination (Kipnis, 1997; Lee et al., 2018), la performance et la fidélité des clients (Luo, Huang & Wang, 2012; Zhuang, Xi & Tsang, 2010) et enfin, l'atténuation du conflit (Abosag et al., 2021 ; Zhou, Zhuang, & Yip, 2007).

[52] Herschtal Maurice & Monfret Anne-Laure (2016). *Réussir ses négociations avec les Chinois*, Dunod, Paris.
[53] Stephen M.R. Covey (2008). *Le pouvoir de la confiance*, Franklin Covey Company.
[54] Zuo XueWei (1993). « Les qualités des relations humaines en Chine 中国人际关系的特质», *Sociological Studies* 社会学研究, N°4. Il définit 人缘 (Ren Yuan) - Relations interpersonnelles prédestinées, 人情 (Ren Qing)- Affection humaine liée aux comportements d'échange interpersonnel qui s'étendent aux relations sanguines et à la pensée éthique et 人伦(Ren Run) - Ethique humaine liée aux normes et à l'ordre entre les personnes.

Selon Goxe & Viegas-Pires (2016) et Milliot (2016), une personne qui refuserait de retourner la faveur pour un service rendu va perdre « la face » et être considérée comme indigne de confiance. L'existence de « Guanxi » marque donc la vie des affaires en Chine, tant pour les entreprises chinoises que pour les groupes étrangers.

Quant à eux, Ams (2008) et Ascencio & Rey (2010) définissent les fondamentaux de la négociation et du management en Chine en analysant ces concepts, tels que l'importance du « Guanxi », de la logique de « la face » et de la valeur culturelle « confucianisme ».

Le tableau 5 présente une comparaison des pratiques managériales en France et en Chine et détaille les différences culturelles entre ces deux pays.

Tableau 5 : Les tendances du management en France et en Chine

Caractéristiques	France	Chine
Spécificités culturelles	- Logique de l'honneur - Système D	- Confiance, Relations et « Guanxi » - Face - Pragmatisme
Modèle historique	- Aristocrate et courtisan	-Confucianisme, Taoïsme (Yin& Yang)
Motivation	- « L'honneur »	- Respect, face
Prise de décision	- Individualiste - A moyen terme	- Collectiviste - A long terme
Communication	- Implicite	- Plus implicite

Source : Adapté de Mayrhofer (2017, p. 172) & Meier (2019, p. 146)

- *Style de négociation franco-chinois*

Meier (2019, p.167) précise que les Chinois préfèrent à un discours indirect et subtil, en recherchant la coopération en mettant en confiance de l'autre. En effet, chez les praticiens chinois, comme dans de nombreux pays asiatiques (Su, 1994 ; Su & Verna, 1994), l'art du compromis se révèle un élément essentiel pour la négociation. Les Chinois accordent donc une grande importance aux étapes préliminaires du processus de négociation, leur permettant

d'établir une bonne relation et de conclure un accord mutuellement satisfaisant. La recherche d'un compromis équitable est ainsi au centre des préoccupations des négociateurs chinois (Ling, Chia & Fang, 2000), s'agissant d'éviter la confrontation (Lao-Tzeu)[55] et le risque que le partenaire perde « la face », quitte à abandonner volontairement un avantage en obligeant moralement ce dernier à céder sur autre chose (Frankenstein, 1987).

Fang (2006) révèle que le négociateur chinois ne possède pas de style de négociation spécifique, mais plutôt un mélange de différents styles que nous pourrions caractériser ainsi : « bureaucrate maoïste en apprentissage », « gentleman confucéen » et « stratège à la Sun Tzu (L'Art de la guerre) ». À ce titre, Lertsiriworapong (2019) démontre que non seulement les Chinois n'ont pas de style de négociation fixe, mais plutôt une combinaison de différents styles, et que les doctrines de la philosophie chinoise ancienne influencent la pensée chinoise, telles que le concept d'honneur, le collectivisme, le « Guanxi », l'harmonie, le compromis et « la face ».

Diverses recherches sur le styles compétitif des Français, en matière de négociation ont, à notre connaissance, utilisé des approches déductives et quantitatives (Brett et al., 1998a ; Graham, Mintu & Rodgers, 1994 ; Rojot, Le Flanchec, & Landrieux-Kartochian, 2005) et des preuves anecdotiques (Cogan, 2003 ; Morrison & Conaway, 2006 ; Newson-Balle, 1996) (cités par Fosse et al., 2017). Fosse et al. (2017) considèrent que l'honneur est aussi un élément essentiel pour les négociateurs français, qui concilient politesse et conflits potentiels. Appréhender cette logique culturelle française aide ainsi à régler les malentendus et à améliorer le déroulement du processus de négociation interculturelle pour conclure un accord commun.

1.5. Conclusion

Nous pouvons constater que les théories de la culture nationale ont tendance à globaliser, en considérant que les Chinois, Français et Allemands négocient d'une même façon et se

---

[55] **Lao Tseu** ou **Lao Zi** (老子 en chinois) (av.J.C.571－ av.J.C.471), qui est considéré *a posteriori* comme le père fondateur du taoïsme. Le taoïsme (道學 en chinois) : un des courants philosophiques traditionnels chinois qui met l'accent sur une vie en harmonie avec le Dào (道 en chinois). Le Dào est un principe mystérieux et profond qui est la source, le modèle et la substance de l'univers entier. Le taoïsme demande aux gens de respecter la nature, de la suivre et de la protéger, et d'harmoniser les bâtiments artificiels avec le terrain naturel.

comportent pareillement. Néanmoins, chaque négociateur a sa personnalité et des compétences propres, reposant sur son éduction, ses expériences personnelles et professionnelles, etc. Donc, il est primordial, d'une part, d'identifier et de connaître les différences culturelles grâce à l'approche « *etic* », et, d'autres part, d'étudier ces divergences plus profondément grâce à l'approche « *emic* », chose que nous allons démontrer empiriquement dans la deuxième partie.

Chapitre 2 : Compétences Interculturelles

2.1. Introduction

La recherche empirique portant sur la négociation se révèle active depuis plus de cinq décennies. En effet, elle s'est développée dans les années 1970 et 1980, et a été fortement influencée par la théorie des jeux et celle de la psychologie sociale. Les recherches orientées vers ces deux perspectives théoriques, ont largement contribué à notre compréhension de la stratégie de négociation et de ses résultats. Cependant, les recherches dans la perspective culturelle restent majoritairement généralistes. Ainsi, les approches « *etic* » d'Hofstede et d'Hall, qui ont dominé la littérature anglo-américaine, considèrent comme totale homogénéité culturelle au sein d'un même pays : *tous les Chinois, tous les Français, tous les membres d'un même pays se comportent tous d'une même façon*. Nous constatons que cette perspective influence encore aujourd'hui la plupart des travaux relatifs à la négociation interculturelle.

De mon point de vue, il semble que cette vision reste **partielle** et nécessite aujourd'hui d'être **complétée**. Ainsi, tandis qu'une grande partie des transactions commerciales internationales se déroulent généralement sous la forme de négociations en face à face entre des entrepreneurs et des représentants d'entreprises, nous pouvons dire que les négociateurs accomplis ont une compétence très développée en matière de communication interculturelle, qui est l'un des critères essentiels pour mener à bien des négociations internationales. Choisir ce concept de compétences interculturelles, négligé par la littérature anglo-saxonne, nous paraît donc intéressant pour enrichir notre recherche et également pertinent pour alimenter ce champ de recherche. De plus, des expériences professionnelles vécues et des entretiens menés avec des négociateurs nous incitent à penser qu'il est important d'évoquer cette notion de compétences

interculturelles dans la négociation, car elles constituent une qualification clé pour les acteurs qui travaillent dans un contexte international.

Dans la littérature occidentale, il est bien connu que les personnalités et les aptitudes permettent de prédire les performances professionnelles (Barrick & Mount, 1991 ; Schmidt & Hunter, 1998). Ces nouvelles études, portant sur les caractéristiques individuelles des négociateurs (telles que la compétence culturelle, l'intelligence culturelle, l'identité mondiale, l'expérience multiculturelle et les normes de communication) ouvrent ainsi de nouvelles perspectives de recherche sur la communication interculturelle dans les négociations internationales. Ces profils, ces capacités et normes individuelles peuvent être enseignés, formés et développés. Aussi, les négociateurs expérimentés et les plus habiles exercent leur profession grâce à une série de dispositions personnelles, motivationnelles et émotionnelles (Gilbert, 2014). Pour un responsable des ventes, dans le milieu du commerce international, il est essentiel de développer la capacité à maintenir de bonnes relations avec les clients dans un contexte interculturel, tout en augmentant les ventes et les bénéfices, sans oublier la capacité d'adaptation culturelles, qui influence chaque négociation.

Si nous considérons que la négociation dans les affaires internationales fait partie des opérations dans un environnement économique mondialisé, les protagonistes doivent utiliser leurs connaissances sur les différentes cultures, y compris celles portant sur les cultures occidentales et sur la Chine, tout comme la notion de compétences interculturelles.

2.2. Définitions et dénominations variées

Ces quinze dernières années, la recherche portant sur le concept de compétences interculturelles (cross-cultural competence ou 3 C en anglais, nommées **CI** ci-après) a pris de l'essor grâce à l'accélération de la collaboration et de l'internationalisation des entreprises dans le champ des affaires internationales. Ce concept est étudié et défini dans différentes disciplines (linguistique, psychologie, sciences d'éducation, sciences de la communication et sciences de gestion), et comme une compétence individuelle particulière, née dans le champ de l'anthropologie Hall (1959).

Des chercheurs nord-américain (Brislin et Yoshida, 1994 ; Dinges et Baldwin, 1996 ; Gudykunst et al., 1977 ; Deardorff, 2009) ont proposé des modèles, des concepts et des définitions de la compétence interculturelle, ainsi que des outils permettant de la mesurer. Plusieurs auteurs allemands (Barmeyer, 2007 ; Bolten, 2001 ; Straub, 2007 ; Thomas, 2003) et français s'intéressent également à cette notion (Demorgon, 1996 ; Ladmiral et Lipiansky, 1989 ; Lee et al., 2008 ; Usunier, 1992 ; Chevrier, 2003 ; Bartel-Radic, 2009) (cités par Barmeyer & Davoine, 2012). La plupart des théoriciens de la communication (par exemple, Furnham & Bochner, 1986 ; Gardner, 1952[56]; Hammer, Gudykunst & Wiseman, 1978 ; Nishida, 1985 ; Ruben, 1976; Ruben & Kealey, 1979) soulignent aussi que la communication interculturelle est au cœur de l'adaptation culturelle, puisque la communication régit la capacité des individus à interagir efficacement dans toutes les situations de la vie. L'adaptation culturelle est donc un processus d'apprentissage des compétences de communication nécessaires à une interaction sociale efficace, et ce afin de surmonter les échecs de communication verbale et non verbale qui sont inévitables à l'international (Furnham & Bochner, 1986).

Ces compétences comprennent **les attitudes**, **les connaissances** et **les aptitudes**, qui sont jugées par rapport aux les normes culturelles qui indiquent une maîtrise et une maturité développementales appropriées et à l'adaptation fonctionnelle de la réponse de l'individu (Campos et al., 1994) dans un contexte culturel et relationnel particulier. Les chercheurs (Eriksen, 2018 ; Sercu, 2010) ont caractérisé les individus qui interagissent sans problème dans des contextes culturellement pluralistes, et comme des interculturalistes efficaces avec un niveau des CI élevé.

Dans le cadre de cette recherche, nous faisons le choix de centrer notre attention sur les CI des négociateurs, susceptibles d'influencer les différentes étapes du processus, des interactions et des relations interpersonnelles. Normalement, la compétence est considérée comme une aptitude ou un ensemble de comportements qualifiés. Triandis (1994) souligne que : « fournir aux apprenants les fondements, les cadres, les compétences et les connaissances nécessaires pour développer une compréhension des valeurs culturelles sous-jacentes, des styles de communication et des visions du monde afin de mieux comprendre les comportements des autres pour interagir efficacement et de manière appropriée avec les autres et, en fin de compte,

[56] Gardner, J. W. (1952). « The foreign student in America », *Foreign Affairs*, 30, 637-650.

pour devenir plus compétent sur le plan interculturel ». Il apparaît donc primordial pour les négociateurs d'appréhender et de développer leurs CI dans le contexte des relations internationales.

Spitzberg & Changnon's (2009) présentent 22 modèles de compétences interculturelles en montrant des conceptualisations très diverses dans différentes disciplines, avec des objectifs académiques et pratiques propres, telles que *la compétence globale, l'intelligence culturelle, la sensibilité interculturelle, la compétence de communication interculturelle* selon la discipline, l'approche et le contexte. Les CI peuvent concerner des connaissances générales du management interculturelle ou être dédiées spécifiquement à des contextes culturels particuliers (Livian, 2012).

Par ailleurs, il existe de multiples définitions des compétences interculturelles. Spitzberg & Changnon (2009, p.6) considèrent que : « La compétence a été diversement assimilée à la compréhension (exactitude, clarté, co-orientation, chevauchement des significations), au développement des relations (attraction, intimité), à la satisfaction (satisfaction en matière de communication, satisfaction relationnelle, qualité relationnelle), à l'efficacité (réalisation des objectifs, efficience, succès institutionnel, succès des négociations), à la pertinence (légitimité, acceptation, assimilation) et à l'adaptation ». Il existe les modèles de compétence humaine (Bloom, 1956 ; Havighurst, 1957), qui se composent des éléments suivants : *affections* (émotionnelles), *connaissances* (cognitives) et *aptitudes* (comportementales, actionnelles). Par la suite, Spitzberg & Cupach (1984) ont élargi la conceptualisation pour inclure le contexte (situation, environnement, culture, relation, fonction) et les résultats (par exemple, la pertinence perçue, l'efficacité perçue, la satisfaction, la compréhension, l'attraction, l'intimité, l'assimilation, la réalisation de la tâche).

La CI connaît un intérêt croissant chez les chercheurs et les praticiens spécialistes de l'expatriation (Barmeyer, 2008 ; Cerdin, 2008). Toutefois, cette notion qui reste souvent floue, regroupe toutes les attitudes, traits de personnalité, connaissances et aptitudes qui facilitent la communication ou l'interaction avec des individus issus d'autres environnements culturels (Ogay, 2000, cité par Barmeyer et al., 2008). Le concept de CI est aussi souvent associé à *la compétence multiculturelle*, à *la citoyenneté mondiale*, à *la compétence transnationale*, ou à *l'intelligence culturelle* (IC ou CQ en anglais) (Fantini, 2009). Divers chercheurs ont proposé l'ensemble d'attitudes et d'aptitudes ou de capacités qui font partie de la compétence

interculturelle (Gudykunst, 1998, 2005 ; Spitzberg & Changnon, 2009, chapitre 1). L'empathie culturelle constitue aussi un exemple, comme l'adaptation aux différences interculturelles, la flexibilité face à de nouvelles situations culturelles, l'efficacité de la communication et la compétence linguistique.

Il n'existe pas de définition claire auparavant jusqu'à la concrétisation d'un consensus entre Deardorff (2006) et d'autres chercheurs : « La compétence interculturelle est la capacité de développer des connaissances, des capacités et des attitudes ciblées qui conduisent à un comportement visible et à une communication à la fois efficace et appropriée dans les interactions interculturelles » (Deardorff, 2006, pp. 241-266). Une autre définition importante de la CI est proposée par Fantini & Tirmizi (2006) : « **un ensemble d'aptitudes** nécessaires pour fonctionner de manière efficace et appropriée lors de l'interaction avec d'autres personnes linguistiquement et culturellement différentes de soi ». Bartel-Radic (2009) la définit comme : « la capacité de comprendre les spécificités d'une situation d'interaction interculturelle et de s'adapter à cette spécificité de manière à produire un comportement qui permette que le message émis soit interprété de la manière souhaitée ».

Le tableau 6 regroupe différentes définitions et composantes-clés des CI.

Tableau 6 : Quelques définitions et composantes-clés des CI

Auteurs	Définitions	Composantes-clés en dimensions
Cui & Van den Berg (1991)	L'efficacité interculturelle est un concept tridimensionnel, incluant la compétence de communication, l'empathie culturelle et le comportement communicationnel. L'empathie culturelle est un facteur incluant la tolérance, l'empathie pour l'autre culture, l'empathie pour les manières de travailler, et la conscience des différences culturelles.	Efficacité interculturelle Tri dimensions : - Compétence de communication - Empathie culturelle : tolérance, la conscience de différences culturelles, empathie pour l'autre culture et les manières de travailler - Comportement communicationnel
Bolten (1998)	Compétence (inter-)culturelle : Connaissance de l'autre culture, connaissance de la langue étrangère, tolérance à l'ambiguïté, relativisation du rôle de chacun, empathie, flexibilité. La compétence interculturelle est indépendante de la compétence individuelle ou sociale qui demande la capacité de coopération, capacité de communication, capacité d'innovation, motivation et résistance au stress.	Composantes-clés : - Cognition : connaissance de l'autre culturelle, connaissance de la langue étrangère - Tolérance à l'ambiguïté - Relativisation du rôle de chacun - Empathie - Flexibilité - Aptitudes : coopération, communication, innovation, motivation, innovation et résistance au stress

Dirks (1995)	La compétence interculturelle comporte trois composantes : - **cognitive** (reconnaissance de normes, valeurs et coutumes différentes, compréhension des relations sociales locales, prise de conscience des différences et nuances dans la communication verbale et non-verbale), - **émotionnelle** / psychologique (empathie, prise de risque, volonté d'apprendre, conscience de soi-même), - **sociale** (écoute active, volonté d'améliorer son propre comportement, engagement dans les réseaux locaux).	3 dimensions composantes : - Cognitive - Emotionnel - Sociale
Iles (1995)	La compétence interculturelle comporte les niveaux **affectif, communicatif et cognitif**	3 dimensions composantes : - Affectif - Communicatif - Cognitif
Kiechl (1997)	Possède une compétence interculturelle la personne qui comprend, lors de la coopération avec des personnes porteuses d'une autre culture, leurs concepts spécifiques du ressentir, penser, et agir. Cette compréhension doit être intégrée dans **la cognition**, l'**affectif** et le **comportement** de la personne en situation interculturelle.	Capacité et composantes
Ruben (1985) cité par Deresky (2006)	L'efficacité dans la communication interculturelle repose principalement sur les comportements suivants : - Respect vis-à-vis de l'autre à travers la communication non-verbale ; - Réactions non empreintes de préjugés ; - Relativisation de ses propres connaissances, perceptions, croyances… ; - Empathie ; - « Management » de l'interaction ; - Tolérance à l'ambiguïté ; - Flexibilité dans les comportements.	Efficacité, connaissances : - Empathie - comportements
Bartel-Radic (2009)	la capacité de comprendre les spécificités d'une situation d'interaction interculturelle et de s'adapter à cette spécificité de manière à produire un comportement qui permette que le message émis soit interprété de la manière souhaitée. La compétence se composerait ainsi de **connaissances**, de **savoir-faire** et de **méta-connaissances**.	Composantes : - Connaissances - Savoir-faire - méta-connaissances
Mayrhofer (2017)	Elles désignent les attitudes, les connaissances et les aptitudes qui permettent aux acteurs de mieux gérer leurs interactions avec des individus venant d'autres environnements culturels. Leurs acquisitions, qui nécessite du temps, est généralement facilitée par la maîtrise de langues étrangères et des expériences personnelles ou professionnelles à l'étranger.	Composantes : - Connaissances - Attitudes - Aptitudes

Source : Adapté de Bartel-Radic (2009)

Dans la littérature, nous retrouvons différentes appellations : un « état d'esprit global » (Bird & Osland, 2004), une « compétence globale » (Hunter et al., 2006), un « apprentissage global » (Hovland, 2006; Musil, 2006), « culture learning » (Paige et al., 2002), « intercultural effectiveness » (Vulpe et al., 2001), « cultural intelligence » qui se caractérise la capacité à s'adapter efficacement dans des contextes culturellement diversifiés (Earley & Ang, 2003 ; Peterson, 2004 ; Thomas & Inkson, 2004), « global leadership competence » (Jokinen, 2005),

« intercultural communication competence » (Collier, 1989 ; Dinges, 1983 ; Dinges & Baldwin, 1996 ; Hammer, 1989 ; Spitzberg, 1989, 1994), ou, bien sûr, comme la compétence interculturelle (Deardorff, 2005, 2006 ; Graf, 2004), de nombreux chemins disciplinaires mènent à un endroit similaire (cités par Bennett, 2009, pp. 121-123). Il y a ainsi clairement un « consensus émergent autour de ce qui constitue la compétence interculturelle, qui est le plus souvent considérée comme un ensemble d'aptitudes et de caractéristiques cognitives, affectives et comportementales qui favorisent une interaction efficace et appropriée dans une variété de contextes culturels » (Bennett, 2008, p. 97). Paige et al. (2003) définit également les individus « interculturellement » compétents comme des « personnes transculturelles qui transcendent l'affiliation à leur propre culture » mais précisent aussitôt que « ces processus de changements culturels des individus se font dans les limites **cognitives**, **affectives et comportementales** de leur culture d'origine ».

2.3. Multiples composantes-clés en dimensions

2.3.1. Trois dimensions principales : cognitive, affective et comportementale

Pour délimiter les CI, nous pouvons utiliser une structure faite de caractéristiques, de composantes et de dimensions identifiées par la recherche psychosociale (Rosenberg et Hovland, 1960). La littérature liée aux CI est classée essentiellement en fonction des trois dimensions **cognitive, affective et comportementale** (Paige et al., 2003 ; Barmeyer, 2008 ; Gudykunst et al., 1977 ; Landis et Bhagat, 1996).

- *Dimension cognitive*

Les compétences cognitives concernent les connaissances, y compris les langues étrangères, que les individus peuvent apprendre et acquérir grâce à d'autres systèmes culturels. Ang & Van Dyne (2008, p.5) précisent que les connaissances cognitives sont « les connaissances des normes, des pratiques et des conventions dans différentes cultures, acquises auprès des expériences professionnelles et personnelles de chacun ». Les personnes ayant une compétence

cognitive élevée sont donc en mesure de mieux comprendre les questions clés, d'élaborer des explications appropriées, d'être conscientes d'adopter leur propre comportement en fonction de la situation et, par conséquent, d'interagir plus efficacement avec des personnes issues de cultures différentes. Ces connaissances peuvent aussi porter sur les civilisations historiques, économiques et politiques, les caractéristiques d'autres pays et les études menées par les spécialistes du management interculturel. Enfin, elles peuvent être acquises à travers des lectures, des observations et des formations (Mayrhofer, 2017).

La maîtrise de langues étrangères et la faculté d'adapter le style de communication dans le contexte interculturel peuvent aussi faciliter l'acquisition de ces compétences. Ainsi, la maîtrise de la langue maternelle des interlocuteurs constitue un atout important dans les situations interculturelles telles que les négociations internationales (Mayrhofer, 2017).

- *Dimension affective*

Bartel-Radic (2009) présente cette compétence qui se situerait à un méta niveau comme : « une capacité à comprendre la spécificité de l'interaction interculturelle et de s'adapter à cette spécificité, notamment à travers l'empathie, l'ouverture d'esprit et la stabilité émotionnelle ». Quant à eux, Weytens et al. (2014, p.7) définissent les compétences émotionnelles comme « les compétences émotionnelles font référence aux différences dans la manière dont les individus identifient, expriment, comprennent, utilisent et régulent leurs émotions et celles d'autrui ».

Les compétences affectives, ou émotionnelles, sont liées aux traits de personnalité et au parcours personnel, à ses attitudes et à ses valeurs personnelles. Elles concernent des compétences sociales telles que l'autoréflexion, la flexibilité, la stabilité émotionnelle, l'enthnorelativisme, l'empathie, l'ouverture d'esprit, la sympathie, la tolérance à l'ambiguïté, etc. (Mayrhofer, 2017 ; Bartel-Radic & Giannelloni, 2017). German (2009)[57] indique aussi que « L'ethnorelativisme, pour sa part, se manifeste par une dynamique inverse, puisqu'il s'agit d'une tendance à l'acceptation de l'autre culture de même qu'à son intégration à celle-ci, sans pour autant abandonner ses propres croyances et valeurs culturelles ».

[57] German, N. P. (2009). Criteria of mutual understanding in cross-cultural communication, *Journal of siberian federal university, 2*, 222-226.

Ces compétences facilitent l'acceptation d'une certaine distanciation par rapport à d'autres comportements culturels et améliorent leur acception (Mayhofer, 2017).

- *Dimension comportementale*

Mayrhofer (2017) définit cette compétence comme : « les aptitudes des acteurs à agir dans un contexte interculturel, à s'adapter aux attentes d'une autre culture et à modifier leurs propres comportements ». Nous pouvons dire qu'elles sont donc conditionnées par l'adaptation des compétences métacognitives, cognitives, identitaires, affectives, motivationnelles et comportementales à la pratique, comme la négociation interculturelle. Par ailleurs, Ang & Van Dyne (2008, p. 6) la définissent comme : « la capacité d'adopter des actions verbales et non verbales appropriées lors de l'interaction avec des personnes de différences culturelles ». Nous pouvons avancer que les personnes ayant une capacité comportementale élevée possèdent un bagage complet de comportements verbaux et non verbaux. Ils sont donc capables de s'adapter et d'adopter les comportements appropriés selon différents contextes.

2.3.2. Trois dimensions secondaires : métacognitive, motivationnelle et identitaire

Nous allons nous intéresser aux dimensions qui les composent, ainsi qu'aux contextes dans lesquels elles se développent, en appuyant sur le modèle de Barmeyer & Davoine (2012), qui met en avant les dimensions affective, cognitive et comportementale, et en enrichissant les deux autres dimensions **métacognitive et motivationnelle** d'Ang et Van Dyne (2008). Nous intégrons ensuite la dimension supplémentaire de Bird et al., (2010), c'est-à-dire la dimension **identitaire**.

- *Dimension métacognitive*

Chiu & Hong (2005) et Ang & Van Dyne (2008) définissent la « métacognition » culturelle, c'est-à-dire les valeurs culturelles nationales, comme la capacité à distribuer les connaissances interculturelles en situation. Les CI « métacognitives » se réfèrent au processus cognitif de la personne, afin de reconnaître et de comprendre les attentes dans les situations culturelles. Elles reflètent aussi les processus mentaux que les individus utilisent pour acquérir et appréhender

les particularités culturelles, y compris la connaissance et le contrôle des différents processus de la pensée individuelle (Flavell, 1979), appliqués à la culture. Ang et Van Dyne (2008) montrent que les personnes ayant une compétence métacognitive élevée sont conscientes des préférences des autres cultures avant et pendant les interactions.

- *Dimension identitaire*

Adler (1977) souligne via son modèle « *Multicultural Identity* » que « la personne à forte compétence interculturelle n'est ni hors de sa culture ni totalement dans sa culture mais à la frontière, détachée de ses allégeances à sa culture, (…) toujours en flux, (…) ses identités sont mouvantes et elle reformule son image d'elle-même suite aux expériences et contacts ». Nous pouvons donc noter que la dimension identitaire pourra certainement être ajustée par l'expérience interculturelle et que l'identité de l'individu se construit au cours de ses expériences personnelles et professionnelles. Ancrée dans sa culture, la personne a assez de recul pour en connaître tout en restant ouverte aux pratiques et aux valeurs culturelles de ses interlocuteurs. Elle est ainsi prête à éprouver ses incompréhensions et ses découvertes dans un nouvel environnement, attestant de sa propre confiance et de son ouverture aux autres, comme le suggèrent Lee et al. (2008). La dimension identitaire des CI nous semble donc aussi essentielle dans le sens où, sans base identitaire essentielle, la mise en application des autres dimensions semble plus compliquée, comme le suggère Faust (2015).

- *Dimension motivationnelle*

Il s'agit de « la capacité d'orienter l'attention et l'énergie vers l'apprentissage et les actions dans des situations caractérisées par des différences culturelles » selon Ang & Van Dyne (2008, p. 6). Cela comprend l'intérêt et la confiance dans les interactions interculturelles, ainsi que l'effort et l'énergie dépensés dans les interactions interculturelles. Les personnes avec une capacité motivationnelle importante sont plus susceptibles de diriger leur énergie vers l'apprentissage et la compréhension des différences culturelles, et de persister et de mettre en application de nouveaux comportements, même dans des situations présentant des défis.

2.2.3. Conceptualisation agrégée (intégrante) provisoire

Notre conceptualisation est basée sur ces six dimensions. Cette recherche va se porter vers une analyse empirique et inédite en combinaison de six dimensions des CI dans le contexte de la négociation internationale, c'est-à-dire des dimensions métacognitive, cognitive, affective, motivationnelle, identitaire et comportementale.

Les composantes-clés identifiées des CI en six dimensions (Voir tableau 7) nous permettent d'élaborer une grille de thèmes spécifiques, puis de récolter des données empiriques.

Tableau 7 - Les composantes-clés des compétences interculturelles en 6 dimensions

6 Dimensions	Composantes-clés
Dimension métacognitive (valeurs culturelles)	-Conscience des différences culturelles (différentes valeurs)
Dimension cognitive (Connaissances : notion, savoir, compréhension)	-Connaissance des systèmes politiques, sociaux, économiques et managériaux ; - Connaissance des langues étrangères ; - Savoir décoder et comprendre les comportements différents des personnes venant d'autres horizons culturels
Dimension affective(émotionnelle) : attitudes, valeurs, traits de personnalité, sensibilité, stress)	-Empathie ; - Ouverture d'esprit ; - Distanciation ; - Stabilité émotionnelle ; - Curiosité interculturelle ; - Intuition ; - Tolérance à l'incertitude et à l'ambigüité ; - Flexibilité ; - Patience ; - Ethnorelativisme (attitude de non-jugement)
Dimension identitaire	-Conscience de soi ;
Dimension motivationnelle (volonté)	-Confiance en soi, optimiste ; - Volonté d'apprendre et de communiquer ; - Volonté de réussir
Dimension comportementale (facultés, aptitudes, action)	-Aptitude à appliquer les connaissances cognitives ; - Aptitude à communiquer, à négocier et à établir la relation ; - Aptitude à mettre en pratique ses connaissances linguistiques ; - Aptitude à la métacommunication* ; - Aptitude à gérer les conflits ; - Flexibilité comportementale ; - Autodiscipline (contrôle de soi) ; - S'adapter ; - Respect vis-à-vis de l'autre à travers la communication non-verbale

*La métacommunication renvoie au fait de contextualiser un message et aide ainsi à la compréhension d'une situation de communication.

Source : Adapté de Barmeyer et Davoine (2012, p.65), Ang et Van Dyne (2008), Bird et al., (2010)

2.4. Difficulté d'évaluer les compétences interculturelles

La CI a fait l'objet de nombreuses définitions et de nombreux modèles (Deardorff, 2009 ; Lee et al., 2008 ; Straub, 2007 ; Thomas, 2003) qui se limitent souvent à **mesurer** les aptitudes d'un individu à l'interaction interculturelle. La plupart des travaux sur la CI ont adopté la méthodologie quantitative. Diverses mesures de construction liées à la CI existent et ont été examinées par Van de Vijver et Leung (2009), Bücker et Poutsma (2010), Bartel-Radic et Giannelloni (2017), entre autres. A part certaines mesures « niveaux » adoptées dans la CI (Hammer et al., 2003), la plupart se concentrent sur les composantes de ce concept. Quant à elle, Bartel-Radic (2009) analyse ces trois échelles de mesures avec un regard critique, grâce à l'échelle de sensibilité interculturelle (ISS), le questionnaire sur la personnalité multiculturelle (MPQ) et l'échelle de l'intelligence culturelle (CQS). Ces trois outils de mesure sont les plus courants et ont été développés, utilisés, présentés et étendus dans la recherche et

Le tableau 8 synthétise quelques échelles de mesure existantes des CI.

Tableau 8 : Quelques échelles de mesure existantes des CI

Auteurs et publication	Nom de l'outil d'évaluation	Outils de mesure
Bartel-Radic & Giannelloni, 2015	(Traits de personnalité et attitudes associés à la compétence interculturelle)	8 traits de personnalité et attitudes : - Stabilité émotionnelle ; - Ouverture d'esprit ; - Confiance en soi ; - Capacité de communication ; - Tolérance à l'ambiguïté ; - Complexité attributionnelle ; - Empathie ; - Ethnorelativisme
Ang et al., 2007	CQS – Cultural Intelligence Scale	4 dimensions de l'intelligence culturelle : - CQ métacognitive ; - CQ cognitive ; - CQ motivationnelle ; - CQ comportementale
Hammer, Bennett & Wiseman, 2003	IDI - Intercultural Development Inventory	5 phases d'apprentissage de la compétence interculturelle : - déni des différences culturelles ; - retournement ; - minimisation ; - acceptation et adaptation ; - marginalité culturelle (intégration)
Van der Zee & Van Oudenhoven, 2001	MPQ - multicultural personnality questionnaire	5 traits de personnalité : - stabilité émotionnelle ; - prise d'initiatives au niveau de l'interaction (« social initiative ») ; - ouverture d'esprit ; - empathie sociale ; - flexibilité
Chen & Starosta, 2000	ISS - Intercultural Sensitivity Scale	5 facteurs de la sensibilité interculturelle : - Engagement ; - respect face aux différences culturelles ; - confiance lors de l'interaction avec des cultures différentes ; - plaisir à interagir - attention lors de l'interaction
Koester & Olebe, 1988	BASIC - Behavioral Assessment Scale	Efficacité dans la communication interculturelle : - le fait de montrer du respect ; - la posture face à l'interaction ; - l'orientation vers la connaissance ; - l'empathie ; - les comportements face à la relation ; - face à la tâche ; - la gestion de l'interaction - la tolérance face à l'ambiguïté

Source : Bartel-Radic (2016)

La compétence interculturelle est néanmoins difficile à attribuer de manière isolée et définitive à un individu donné, car elle est avant tout observable dans des interactions sociales qui ont lieu dans des contextes professionnels et organisationnels spécifiques (Barmeyer, 2008 ; Davel et al., 2008 ; Lee et al., 2008 ; Thomas, 2003). Bartel-Radic (2009) souligne que « dans l'ensemble, aucun de ces outils ne semble pourvoir tenir compte de la complexité de la compétence interculturelle, et de la difficulté de mesurer la compétence en général. Les outils concernent soit des supposés prérequis…l'élément de la connaissance reste absent. La compétence est bien d'avantage, et notamment la combinaison de ces éléments dans une situation concrète ».

Bartel-Radic (2016) indique également qu'il n'existe pas d'outil idéal pour évaluer les compétences interculturelles, mais des approches plus ou moins bien adaptées selon le contexte de l'évaluation.

2.5. Influence des compétences interculturelles dans la négociation

Dans les travaux dominés par la littérature anglo-américaine, majoritairement quantitative, plusieurs auteurs concluent que la CI influence positivement sur le leadership mondial et le succès des expatriés (Alon et Higgins, 2005 ; Crowne, 2013), la performance globale des équipes (Van Dyne et al., 2012) ainsi que les meilleures performances dans les négociations internationales (Adler, 2002 ; Gelfand et Brett, 2004). La majorité des articles qui étudient les antécédents de la CI se concentrent ainsi sur l'expérience internationale (Crowne, 2013 ; Shannon et Begley, 2008), l'expérience culturelle et la formation linguistique et le nombre de langues parlées (Barner-Rasmussen et al., 2014 ; Shannon and Begley, 2008), l'éducation pour développer la CI (Crowne, 2008), tandis que d'autres examinent les différences individuelles en lien avec la personnalité (Ang et al., 2006) et l'auto-efficacité (MacNab et al., 2012). À ce jour, la CI a été étudiée dans divers domaines, notamment le travail d'équipe (Adair et al., 2013), la prise de décision (Ang et al., 2007), le leadership (Groves et Feyerherm, 2011), la gestion des connaissances (Vlajčić et al., 2018) et la gestion des conflits (Caputo et al., 2018) en montrant que la CI modère la relation entre les orientations culturelles et les styles de gestion des conflits.

Ainsi, il est quelque peu surprenant que les chercheurs en négociation internationale n'aient pas accordé suffisamment d'attention au concept des CI (Imai et Gelfand, 2010). Dans cette recherche empirique **quantitative**, Imai et Gelfand (2010) constatent que les personnes ayant les CI élevées ont plus de motivation à coopérer par rapport à celles avec les CI inférieures, basées sur les effets des CI sur le processus ainsi que les résultats de la négociation interculturelle entre les Américains et les Asiatiques de l'Est. Elles démontrent également que les CI améliorent la communication dans la négociation interculturelle en renforçant l'effet des comportements d'information intégrative et de gestion des relations coopératives en prédisant les résultats communs. Groves et al. (2015) soulignent aussi que les CI prédisent l'efficacité de la négociation et, en particulier, que les CI élevées sont positivement liées au style de négociation coopératif lors de la négociation interculturelle.

D'autres chercheurs avancent que les CI peuvent atténuer des interactions difficiles, voire des conflits culturels lors de la négociation, surtout lorsque les valeurs et les croyances diffèrent (Brett, 2007 ; Lewicki et al., 2014). Ainsi, dans une situation multiculturelle, une personne à haut CI est en mesure de mieux comprendre les différences culturelles et, par conséquent, d'adapter son comportement pour s'intégrer à ces différentes valeurs, normes et croyances. Un négociateur culturellement intelligent peut facilement s'adapter aux coutumes locales, comprendre la dynamique d'une culture étrangère et déployer des tactiques appropriées.

Dans un monde de plus en plus multiculturel, où les négociateurs accumulent les expériences interculturelles, il est primordial et impératif de comprendre **en profondeur** comment les compétences interculturelles influencent le processus de négociation internationale. Cependant, nous constatons qu'il existe peu de recherches dans ce domaine.

2.6. De la question managériale à la problématique de recherche

Par conséquent, nous allons tenter de répondre à cette problématique à travers cette recherche, en essayant de répondre à la question de recherche suivante :

Comment les compétences interculturelles individuelles influencent-elles le processus de négociation commerciale franco-chinoise ?

Afin de répondre correctement à cette question, nous allons essayer de répondre aux questions secondaires suivantes :

1) Quelles sont les étapes de la négociation franco-chinoise commerciale ?
2) Quelles sont les compétences interculturelles favorables ?
3) Comment les différentes dimensions des compétences interculturelles interagissent-elles avec les différentes étapes de la négociation ?

Le diagramme de Venn (Voir Figure 5) et la synthèse du cadre conceptuel de la recherche (Voir Figure 6) nous permettent de mieux visualiser notre objectif de recherche.

Figure 5 : Diagramme de Venn

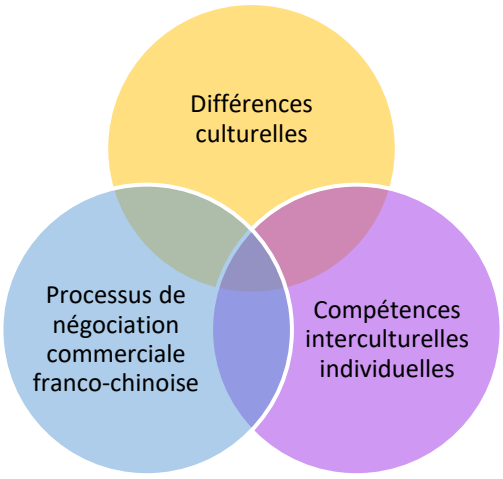
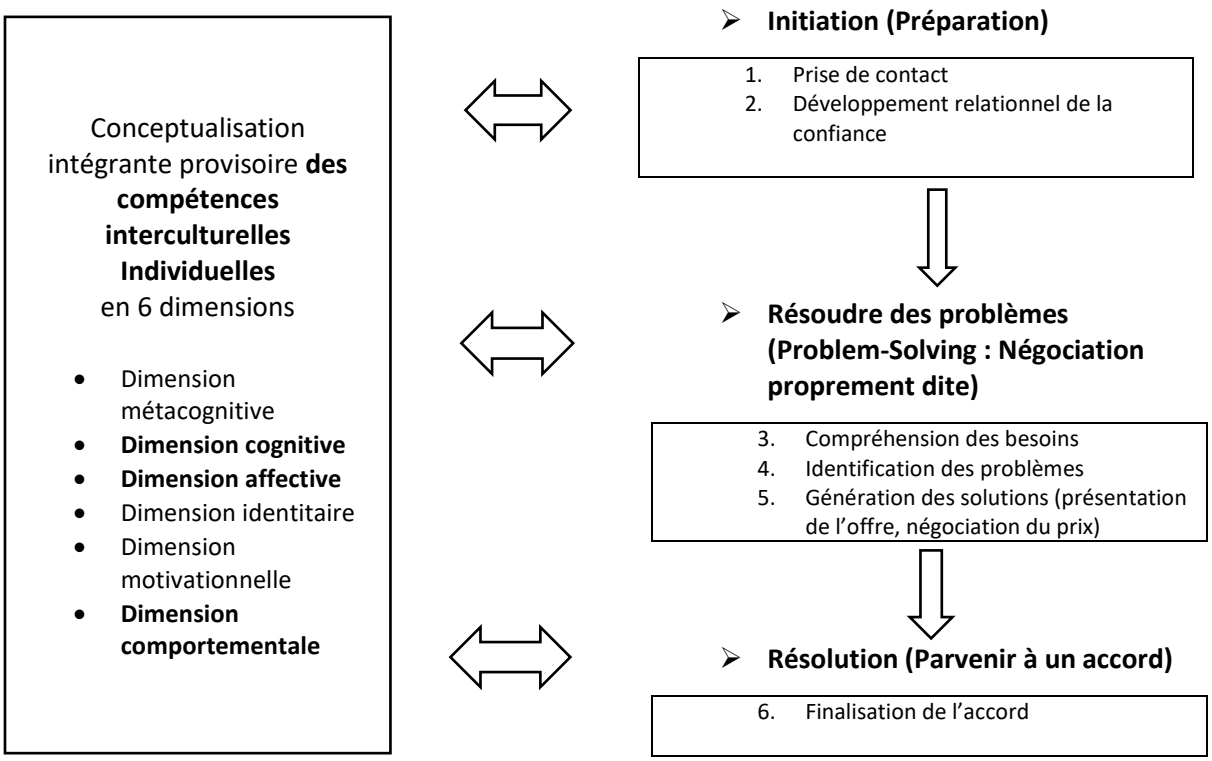


Figure 6 : Cadre conceptuel de cette recherche



PARTIE 2 :

ELEMENTS EMPIRIQUES

Chapitre 3 : Design de la recherche

Après avoir, au cours de la première partie, peu à peu construit un cadre conceptuel qui nous permet d'analyser le(s) fonction(s) des compétences interculturelles dans les différentes étapes du processus de négociation, nous expliciterons dans ce chapitre les choix épistémologique et méthodologique qui nous ont permis de confronter ce cadrage théorique au terrain. Nous présenterons et justifierons ainsi, dans un premier sous-chapitre, le design de notre recherche selon un positionnement épistémologique interprétativiste et une stratégie de recherche par un ensemble d'entretiens semi-directifs de 30 managers franco-chinois. Ensuite, dans une deuxième sous-chapitre, seront exposées, les modalités pratiques de collecte et de traitement des données. En effet, ces trois éléments (i.e. postulats, stratégie et méthodes) se combinent pour former différentes approches de recherche, qu'il est nécessaire de préciser (Creswell, 2003).

3.1. Epistémologie

3.1.1. Paradigme interprétativiste

Le positionnement épistémologique est conditionné par trois critères qui permettent de justifier la validité des connaissances produites : la nature de la connaissance produite, le chemin suivi pour sa production ainsi que la validité de la connaissance produite (Baumard, 1997 ; Séville & Perret, 2002). Trois principaux positionnements épistémologiques sont usuellement distingués en sciences de gestion : le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme (Allard-Poesi et Perret, 2014 ; Avenier et Gavard-Perret, 2008). Comme le résument Perret et Séville (2007, p.14) : « le projet du positivisme est d'expliquer la réalité, pour l'interprétativisme, ce sera avant tout de la comprendre ». Lincoln & Guba (1985) et Allard-Poesi (2003) soulignent que l'interprétativisme va adopter une approche compréhensive plutôt qu'explicative, visant une connaissance idiographique en privilégiant l'étude descriptives de cas singuliers par la compréhension, la réalité des acteurs étudiés, afin de pourvoir atteindre une certaine objectivité de la connaissance.

L'interprétativisme postule donc que le monde est fait d'interprétations et que ces dernières se construisent à travers les interactions entre les individus (Séville & Perret, 2002). Ce paradigme vise à comprendre la réalité sociale grâce à des interprétations faites par les acteurs (Boland, 1991 ; Orlikowski et Baroudi 1991) et à expliciter le sens qu'ils donnent aux actions sociales (Geertz, 1973). Ensuite, tout comme le constructivisme, il remet en cause la primauté de la logique déductive et le caractère universel propre au positivisme, mais contrairement à ce dernier, il retient des critères de validité relatifs à l'interprétation des évènements et des actions partagées par les acteurs (Dumez, 2016). Sur le plan méthodologique, l'interprétativisme est assimilé au raisonnement abductif qui consiste en une interprétation par le chercheur de la situation étudiée. En ce sens, interpréter c'est produire des diagnostics théorico-empiriques des situations (Claveau et Tannery, 2002).

Si le positivisme est pertinent pour acquérir une vue d'ensemble et pour étudier la structure générale des décisions, l'interprétativisme nous paraît plus adapté à l'approfondissement des comportements à un niveau individuel (Mangan et al., 2004). Il constitue souvent le fondement d'une stratégie de recherche qualitative (Maurand-Valet, 2011) qui va permettre de rendre

l'objet accessible à travers « les représentations mentales des acteurs interrogés et par celles du chercheur » et ainsi de « rester très proche des discours des acteurs que l'on cherche à analyser » (Maurand-Valet, 2011). La compréhension d'un concept comme la perception des fonctions de compétences interculturelles individuelles dans les différentes étapes de la négociation, qui relève en partie de l'interprétation des acteurs interrogés, et du contexte de la négociation interculturelle, nous encourage à adopter un positionnement interprétativiste.

Le paradigme interprétativiste propose de prendre en compte ces spécificités, en posant que le monde est fait d'interprétations et que ces dernières se construisent grâce aux interactions entre les individus, comme les différents acteurs ou les chercheurs, dans des contextes toujours particuliers (Perret & Séville, 2007). Compte tenu de la recherche sur la perception des fonctions des CI dans le processus de négociation, le positionnement interprétativiste semble la plus adapté. Il permet l'acquisition d'une meilleure compréhension des perceptions du processus de négociation, des fonctions des CI des acteurs à chaque étape de la négociation, ainsi que leurs interrelations. Cela nous guide donc vers un positionnement interprétativiste puisque l'objectif de l'étude est d'interpréter la représentation que les acteurs de l'entreprise se font de leurs actions (Corbett, 2009).

Nous interprétons donc « les significations subjectives qui fondent le comportement des individus » (Lee, 1991) comme une attitude empathique qui permet « d'atteindre les réalités telles qu'elles sont vécues par les acteurs » grâce à une « capacité à mettre à jour et à travailler non plus uniquement sur les faits mais sur la façon dont ceux-ci sont interprétés par les acteurs » (Thiétart, 2014). Aussi, dans une perspective interprétative, cette méthode permet au chercheur de démêler progressivement les catégories mentales implicites des répondants (D'Iribarne, 2011). Nous restons en phase avec le principe de l'interprétativiste en mettant les acteurs au cœur du phénomène étudié.

3.1.2. Démarche de recherche abductive

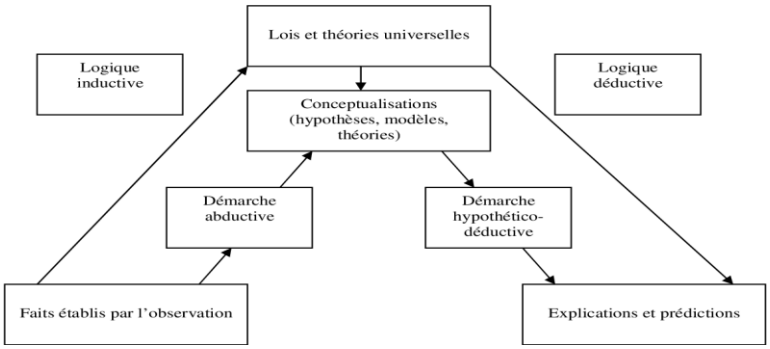
Selon Charreire et Durieux (2007, p.58), il existe deux grands processus de construction des connaissances : l'exploration et le test. L'exploration désigne « la démarche par laquelle le chercheur a pour objectif la proposition de résultats théoriques novateurs ». Le terme tester « se rapporte à la mise à l'épreuve de la réalité d'un objet théorique ».

Ces modes impliquent trois ordres : déduction, induction et abduction. D'abord, la déduction se rapproche d'une démonstration (Grawitz, 1990), « composée non seulement du contenu des prémisses mais aussi du raisonnement par lequel on démontre qu'une chose est la conséquence d'une autre [...]» (Charreire et Durieux, p.61). Ensuite, l'induction consiste en « une généralisation prenant appui sur un raisonnement par lequel on passe du particulier au général, des faits aux lois, des effets à la cause et des conséquences aux principes. Au sens propre du terme, il n'y a induction que si, en vérifiant une relation (sans rien démontrer), sur un certain nombre d'exemples concrets, le chercheur pose que la relation est vraie pour toutes les observations à venir » (Charreire et Durieux, p.61). Enfin, l'abduction, issue de l'induction, « consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter. L'abduction confère à une inférence un statut explicatif ou compréhensif qui pour être une loi nécessite des tests » (Coutelle, 2005).

L'abduction allie l'exploration, l'observation conduisant à déduire des conjectures, et le test, conjectures qu'il convient alors de tester et de discuter, une voie moyenne entre induction et déduction (Koenig, 1993). Ici, l'exploration hybride sera donc adoptée, procédant par allers-retours entre des données empiriques et des connaissances théoriques tout au long de la recherche, permettant d'enrichir ou d'approfondir des connaissances antérieures. « Le chercheur a initialement mobilisé des concepts et intégré la littérature concernant son objet de recherche. Il va s'appuyer sur cette connaissance pour donner du sens à ses observations empiriques en procédant par allers-retours fréquents entre le matériau empirique recueilli et la théorie. La démarche est abductive dans ce cas » (Charreire et Durieux, p.70). « Dans la recherche qualitative, on cherche à comprendre les acteurs dans une situation ou un contexte (ou dans des situations et des contextes différents), c'est-à-dire que l'objectif n'est pas de mettre en évidence des lois universelles » (Dumez, 2011).

Toujours dans le but de produire une connaissance valide dans son contexte, celui du terrain de recherche, il s'agit ici de comprendre comment les négociateurs pensent, parlent, agissent et interagissent, coopèrent et s'affrontent dans la négociation, en s'appuyant sur des connaissances académiques relatives au concept de compétences interculturelles. Tenant compte des questions de recherche et de la nécessité d'explorer la pratique, une approche qualitative abductive a ainsi été privilégiée (Voir Figure 7).

Figure 7 : Modes de raisonnement et connaissance scientifique



Source : schéma adapté de Chalmers (1987, p.28) par Thiétart (2007, p. 64)

3.2. Stratégie de recherche

Le choix de la méthodologie qualitative relève des difficultés qu'ont les démarches quantitatives à traiter de phénomènes complexes et humains. Comparé à la recherche quantitative qui est plutôt une stratégie de recherche orientée sur les variables (Ragin, 1999), la mesure qualifiée permet de mettre en évidence les décalages entre les discours et perceptions, d'une part, et les pratiques d'autre part (Dumez, 2015). Comme Charreire et Durieux (2014) le notent, l'exploration d'un thème nouveau ou peu étudié dans la littérature est facilitée par la mise en œuvre d'une méthodologie qualitative. Elle correspond par ailleurs à notre démarche de recherche compréhensive, au sens de Dumez (2016) : « La nature même de la recherche qualitative est d'être compréhensive, c'est-à-dire de donner à voir (description, narration) et d'analyser les acteurs pensant, éprouvant, agissant et interagissant ».

3.2.1. Choix d'une approche qualitative

Les démarches qualitatives servent principalement à construire, enrichir ou développer des théories (Royer et Zarlowski, 2014). Ainsi, la méthode qualitative cherche à explorer un phénomène, à en comprendre la structure et le rôle du contexte sur son fonctionnement (Hlady

Rispal, 2002 ; Miles et Huberman, 2003). Nous notons que l'approche qualitative est fréquemment opposée à l'approche quantitative alors que les deux « n'ont pas le même terrain d'action » (Bardin, 2001). Selon Bardin (2001, p.147-148) : « l'approche quantitative permet d'obtenir des données descriptives par une méthode statistique. Quant à la méthode qualitative elle est surtout valable pour faire des déductions spécifiques à propos d'un événement, d'une variable d'inférence précise et non pour des inférences générales ». Notre problématique de recherche porte sur des individus issus de plusieurs organisations, cherchant à expliciter les interactions existantes entre eux, dans une situation conforme à la description de Hlady-Rispal (2002), qui précise que l'approche qualitative porte sur les sujets et a pour objectif de comprendre le phénomène en interaction avec le sujet, en rapport avec ses « valeurs », dans une logique de découverte, de génération de modèle et de propositions théoriques.

C'est pour ces raisons que la méthode de recherche qualitative est particulièrement appropriée à notre sujet de recherche. En effet, considérée comme étant un exercice intellectuel pour faire émerger du sens (Paillé et Mucchielli, 2016), elle est inductive et permet aux chercheurs de développer la compréhension des phénomènes à partir des données plutôt que de recueillir des données pour évaluer un modèle théorique préconçu ou des hypothèses (Taylor et Bogdan, 1984).

Etant donné que « la démarche qualitative ne vise pas à mettre en évidence des lois universelles » (Dumez, 2011), nous poursuivons le but de produire une connaissance valide dans son contexte, celui de notre terrain de recherche.

« La conceptualisation produite est certes propre au terrain mais elle émerge grâce à une démarche systématique et rigoureuse que le chercheur doit être en mesure d'expliquer et de justifier » (Dumez, 2011).

L'objectif de notre recherche étant de traiter une problématique émergente liée à la perception des fonctions des compétences interculturelles individuelles dans les différentes étapes du processus de négociation et de leurs interrelations, nous nous intéresserons au concept des CI en six dimensions, la finalité de notre recherche étant de « comprendre des significations attachées par les acteurs à la réalité, comprendre la manière dont les acteurs ont fait sens de leurs actions » (Allard-Poesi, 2003).

Pour répondre à notre problématique, c'est-à-dire « la façon dont on va analyser, découvrir, décrypter un phénomène » (Hlady Rispal, 2002), nous avons réalisé des entretiens semi-directifs et avons fait le choix de cette stratégie de recherche parmi la diversité des méthodes qualitatives, telles que la recherche narrative, la phénoménologie, la théorie ancrée ou encore l'ethnographie.

Nous nous positionnons donc dans un registre de recherche exploratoire, dans la mesure où notre objet de recherche, c'est-à-dire la perception des fonctions des CI dans chaque étape de la négociation et leurs interrelations, est encore relativement peu documenté, et que, ne souhaitant pas tester une théorie donnée, mais décrire un processus de manière précise pour une nouvelle conceptualisation, il sera ensuite possible de proposer de nouvelles hypothèses de recherche.

3.2.2. Niveau d'analyse individuel

Afin de poursuivre cette recherche qualitative, nous devons au préalable procéder à un échantillonnage, une sélection au sein d'une population déterminée. La question qui se pose ainsi est, à nouveau, celle du niveau d'analyse. Nous nous intéressons aux « managers » ayant des expériences conséquentes dans la négociation internationale comme la thèse de Faust (2015).

Pourquoi choisir particulièrement les managers comme unité d'analyse pour cette recherche ? Comme nous le démontrerons ultérieurement dans la constitution des répondants, nos interviews n'ont concerné que des managers. Aussi, il convient donc de définir ce terme afin de comprendre ce choix.

Les définitions du mot « manager » restent peu précises dans les dictionnaires et sur internet :

« *Un manager ou manageur est, dans une entreprise, un cadre qui a une responsabilité* :

- *soit au sein d'une équipe de direction : l'on parle alors de « cadre dirigeant » ;*
- *soit à la tête d'une équipe projet, d'une équipe de proximité, etc. : c'est alors un manageur intermédiaire »*[58].

[58] https://fr.wikipedia.org/wiki/Manager

« *Un employé qui gère des tâches, des départements ou des entités, qui contrôle les ressources et les dépenses et auprès de qui d'autres personnes « reportent »* ».

Le vocabulaire français dispose d'une grande diversité de termes pour exprimer le mot « manager », tels que :
Gérant, gestionnaire, dirigeant, directeur ou directrice, responsable, cadre, administrateur ou administratrice, chef de service, chef d'équipe, chef de projet[59].

Quant à Gosling et Mintzberg (2003)[60], ils considèrent qu'un manager efficace est pris « en sandwich » entre l'action sur le terrain et la réflexion dans l'abstrait, chaque manager devant trouver un moyen de combiner ces deux états d'esprit pour trouver le point où la réflexion et l'action se façonnent[61].

Ces auteurs nous apportent un éclairage pour justifier notre choix :

1. Premièrement, la pratique du management implique de se gérer soi-même grâce à la capacité à réfléchir (*reflective mind-set*) et de gérer les organisations à l'aide de la capacité à analyser (*analytical mind-set*), toutes deux basées sur leurs expériences.

« *What manager desperately need it to stop and think, to step back and reflect thoughtfully on their experiences* » (Gosling et Mintzberg, 2003, p.3).

A travers les récits que nous avons sollicités, nous avons offert aux managers l'occasion de prendre du recul, mais aussi de réfléchir et d'analyser leurs expériences de la négociation. Le « récit », relatant leurs expériences internationales, témoigne de leurs stratégies, de leurs interprétations des différentes valeurs culturelles ainsi que de leurs comportements à chaque étape du processus de négociation. Même si nous n'avons pas eu l'occasion de les voir en action, nous interprétons leurs comportements à travers les anecdotes et les descriptions de leurs expériences dans un contexte interculturel.

---

[59] https://fr.wikipedia.org/wiki/Manager
[60] Gosling J., Mintzberg H. (2003). « The five minds of a manager », Harvard business review, Vol. 81, n°11, p. 54-63.
[61] La traduction en français de l'article: Everything that every effective manager does is sandwiched between action on the ground and reflection in the abstract. Every manager has to find a way to combine these two mind-sets—to function at the point where reflective thinking meets practical doing.

2. Deuxièmement, être manager signifie gérer le contexte grâce à une mentalité globale (*worldly mind-set*).

« Being worldly does not require global coverage, just as global coverage does not a worldly mind-set make. Indeed, global coverage does not even ensure a global perspective » (Gosling et Mintzberg, 2003, p.5).

C'est pourquoi les managers nous intéressent, car ils sont particulièrement exposés aux problématiques internationales.

3.Troisièmement, être manager implique aussi de gérer les relations grâce à la capacité à collaborer (*collaborative mind-set*).

« A truly collaborative mind-set does not involve managing people so much as the relationships among people, in teams and projects as well as across divisions and alliances » (Gosling et Mintzberg, 2003, p.7).

Les managers gèrent les relations et collaborent avec leurs interlocuteurs afin d'aboutir à des accords pendant la négociation.

4. Enfin, être manager signifie aussi gérer des changements, et avoir la capacité de réaliser des défis par l'action (*action mind-set*).

L'encadrement de la négociation en contexte interculturel est une difficulté à laquelle les managers sont exposés et dans laquelle ils doivent révéler leurs compétences interculturelles. Ainsi, prendre des managers comme unité d'analyse nous semble pertinent par rapport à notre objectif de recherche. De plus, ce choix nous permet de comparer, mais surtout de compléter la littérature existante, qui s'intéresse aussi aux managers internationaux (certains auteurs cités par Faust, 2015) (Khan, 2019 ; Andresen, 2010 ; Dickmann et Harris, 2005 ; Ewington et al., 2009), aux leaders globaux (Neeley & Reiche, 2020 ; Mendenhall et al., 2018 ; Huesing et Ludema, 2017 ; Bird et al., 2010 ; Maznevski et DiStefano, 2000) et aux managers d'alliance (Hample et al., 2017 ; Blanchot, 2006).

- Interviewés

30 interviewés sur leur expérience de la négociation franco-chinoise

- La constitution des répondants

Pour des questions de faisabilité, le nombre des répondants a été fixé à 30, en prenant en compte le temps à consacrer aux entretiens et à leur retranscription intégrale. Cependant, en suivant le principe de saturation de Yin (2012), ce n'est qu'à partir du 15e interviews que nous avons senti que cette saturation des informations était atteinte.

Tableau 9 : Répartition des négociateurs interviewés selon les fonctions et les secteurs d'activité

16 Français	14 Chinois
7 Entrepreneurs PME, dont 1 entrepreneuse (Conseils-Consulting, High-tech)	6 Entrepreneurs PME, dont 1 entrepreneuse (Import-Export, Conseils-Consulting)
2 Expatriés (Grande distribution, Automobile)	
2 Responsables commerciaux (Industrie pharmaceutique & parapharmaceutique)	4 Responsables du développement commercial (High tech, Conseils-consulting, Banque, Industrie chimique)
2 D.G. (Conseils-consulting, Industrie pharmaceutique)	2 D.G. (High tech, Luxe)
2 Responsables Achats (Automobile)	2 Responsables Achats (Industrie d'automobile)
1 Responsable digitale (Hôtellerie)	

Chapitre 4 : Méthode de collecte des données

La collecte de données est une étape importante dans notre démarche de recherche, car elle permet de recueillir les données empiriques nécessaires à la compréhension du phénomène étudié. Ici, ce recueil de données a été principalement réalisé à partir d'entretiens semi-directifs, permettant la compréhension fine et profonde de phénomènes sociaux complexe (Gavard-Perret et al., 2012) et nécessitant une analyse rigoureuse des données.

« La validité interne d'une recherche dépend de la rigueur, de la fiabilité et de la cohérence interne du processus de recherche. La rigueur et la fiabilité concernent la phase de constitution du matériau empirique (data collection) et celle de son traitement qui conduit à l'élaboration des résultats (data analysis). La cohérence interne dépend de la cohérence du design de la recherche. Elle s'évalue en mettant en perspective la question de recherche, les concepts et théories mobilisés, ainsi que la manière dont est collecté et traité le matériau empirique. »

- Dumez, 2012, p.17

Nous avons mis en place un protocole de recueil et d'analyse des données garantissant la validité de notre recherche. Nous l'exposerons dans ce chapitre, en précisant d'abord notre démarche de collecte des données (4.2.) et, dans un second temps, notre démarche d'analyse des données (Chapitre 5).

4.1. Contexte : accès au terrain et étapes de collecte

« Une des difficultés majeures à laquelle doit faire face le chercheur qui envisage de mener une recherche qualitative en management, réside dans l'accès à des organisations et plus particulièrement à des acteurs à observer ou à interviewer », résument Ibert et al. (1999, p.11). Il faut d'abord déterminer et atteindre un panel de répondants potentiellement pénitents.

Pour sélectionner les managers potentiels, nous avons choisi la démarche suivante :

1. Les réseaux professionnels et personnels, pour identifier quelques répondants ayant des expériences enrichissantes dans la négociation franco-chinoise.

2. Les réseaux LinkedIn, pour sélectionner des profils de managers français et chinois intéressants.

3. Les réseaux d'Exécutive PhD Paris Dauphine (EDBA Paris Dauphine)

Putnam (1976) propose ensuite de les combiner sous la forme d'une méthode « boule de neige », qui consiste « à trouver un premier répondant qui vérifie les critères de sélection définis par le chercheur. On demande à ce premier interlocuteur d'en désigner d'autres, qui seront, eux aussi, susceptibles de présenter les caractéristiques requises, et ainsi de suite » (Royer et Zarlowski, 2007, p.201).

4.2. Données empiriques primaires issues des entretiens

La collecte de données est une étape importante dans notre démarche de recherche, car elle permet de recueillir les données empiriques nécessaires à la compréhension du phénomène étudié. Les données primaires sont essentiellement constituées d'entretiens semi-directifs.

Eisenhardt (1989) insiste sur le fait qu'il n'existe pas de combinaison optimale, l'efficacité des instruments dépendant de la question de recherche et des aptitudes du chercheur. Yin (1994) et Stake (1995) ont ainsi identifié au moins six sources possibles d'information : les documents de tout type (rapports, ordres du jour, articles de presse, etc.), les archives, les entretiens de recherche, l'observation directe, c'est-à-dire la présence sur le terrain, l'observation non participante et les « artefacts physiques », c'est-à-dire les preuves matérielles.

Nous précisons que notre source primaire est l'entretien semi-directif, considéré comme la pratique la plus rependue en recherche qualitative (Baumard et al., 2007 ; Huberman et Miles, 2004 ; Myers et Newman, 2007). L'objectif étant d'interroger les personnes avec une attitude marquée de non-directivité (Baumard et al., 2007), et de faire en sorte que les propos de la personne interviewée ne dévient pas par rapport au thème général de l'entretien et le cœur même de la recherche.

Nous nous sommes posé la question des données les plus appropriées pour répondre à nos objectifs de recherche ainsi que nous le présentons dans le tableau 10.

Tableau 10 : Nature et Mode de collecte des données en fonction de l'objectif de recherche

Informations recherchées	Type d'analyse et nature des données	Mode de collecte	Interviewés
Fonction des compétences interculturelles individuelles dans les différentes étapes de la négociation franco-chinoise	Analyse qualitative Collecte de données qualitatives issues des discours	- Données primaires : Entretiens semi-directifs avec des managers de toutes fonctions, exposés aux contextes interculturels (par exemple : responsable commercial, entrepreneur, responsable d'achats, directeur général, consultant, etc…) -Données secondaires : LinkedIn, Internet, CV	30 managers (16 Français et 14 Chinois)

- ***Entretiens semi-directifs***

> « L'entretien est une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus » (Thiétart, 2014).

Cette collecte a été réalisée entre décembre 2021 et fin mars 2022.

La matière recueillie lors des entretiens constitue des données puisqu'il s'agit de l'expression de représentations qui peuvent être comparées et confrontes les unes aux autres. Ainsi, ces données ont une existence en dehors de notre recherche, mais c'est celle-ci qui les révèle, et ne prennent sens qu'à travers la recherche, sans laquelle les représentations de compétences interculturelles ne sont pas formulées.

Cette technique est donc adaptée à l'analyse des perceptions des fonctions de compétences interculturelles à chaque étape de la négociation. Les entretiens ont duré entre 1 heure et 1 heure 30 minutes, voire 2 heures, et ont eu lieu en visio. Ils ont été menés de manière semi-directive, même si nous orientions très peu nos répondants, et les managers étant sollicités de la façon suivante (exemple du motif d'entretien envoyé par mail) :

Etudiante en EDBA à Paris Dauphine, je mène une recherche sur le thème de la négociation internationale, spécialement entre la France et la Chine. J'aimerais entamer des entretiens avec des questions avec des managers ayant diverses expériences dans la négociation interculturelle. Je serais très heureuse de pouvoir m'entretenir avec vous à ce sujet.

L'objectif de l'entretien que je souhaite réaliser à ce stade de ma recherche est de vous écouter dans la narration de vos expériences de la négociation avec des responsables chinois et d'entendre votre perception des différences culturelles entre la France et la Chine ainsi que vos conseils et/ou préconisations pour devenir un bon négociateur.

Toutes les données pendant l'entretien restent confidentielles et votre nom reste anonyme. L'entretien durera entre 45 minutes et 1H environ. L'entretien se déroulera via teams ou autres plateformes selon votre convenance.

Je vous remercie pour votre collaboration et votre aide.

Les termes « processus » et « compétence » n'ont pas été prononcés en introduction de l'entretien, afin de ne pas les orienter vers l'analyse, mais plutôt vers la description des expériences.

Afin de mieux construire mon guide d'entretien (Voir Annexe 3), j'ai effectué trois entretiens exploratoires sans guide (1 expatrié français et 2 directeurs chinois) en juillet et aout 2021. Chaque entretien a duré environ 1 heure et 30 minutes. Certains éléments du guide d'entretien étaient présents dès les premières entretiens, car ils sont issus de notre réflexion théorique. D'autres éléments ont été ajoutés et ajustés au fur et à mesure.

- ***Le recueil des données***

Les entretiens ont été enregistrés et retranscrits intégralement.

4.3. Donnés empiriques secondaires

Afin d'améliorer notre connaissance du contexte d'étude et notre compréhension de l'objet étudié, notre base de données empiriques a également été enrichie par des données secondaires, trouvées sur LinkedIn, des sites Internet ou encore le CV des personnes concernées.

La liste des personnes interviewées français et chinois, est donnée en annexe 1. Afin d'éviter de récolter des données à tort et à travers, nous avons donc réalisé un protocole d'analyse des répondants (Annexe 2), faisant office de notre plan d'action. Le guide d'entretien (Annexe 3) regroupe les thèmes à aborder lors de l'entretien, avec un tableau de comparaison entre le guide d'entretien et la conceptualisation (Annexe 4).

Chapitre 5 : Mode d’analyse des données

Les données qualitatives sont particulièrement adaptées aux recherches qui adoptent une démarche exploratoire (Royer et Zarlowski, 2014). Dans notre étude, la phase d’analyse est centrale et repose sur un matériau, large, dense et d’origine variée. Nous avons donc commencé à analyser le matériau, après l’avoir réduit, synthétisé et codé. La collecte de données grâce aux entretiens a permis la recherche, en déstructurant et en décontextualisant ces données au travers d’un travail de codage. Plusieurs méthodes d’analyse ont été développées, et ce, malgré l’absence de standard absolu (Pratt, 2009), c’est dans ce sens que sera ensuite exposé l'usage du logiciel de recherche Nvivo qui a facilité l'analyse.

5.1. Analyse de contenu

Dans cette partie, la méthodologie d'analyse des contenus a été largement inspirée par la thèse de Goxe (2010). L'analyse des contenus peut être définie soit comme « une technique permettant l'examen méthodique, systématique, objectif et, à l'occasion, quantitatif du contenu de certains textes en vue d'en classer et d'en interpréter les éléments constitutifs, qui ne sont pas totalement accessible à la lecture naïve (« texte » désigne ici tout type de production, verbale, écrite ou orale, et renvoie aux problèmes posés par le langage et les situations d'énonciation) » (Robert et Bouillaguet, 1997, p.4), soit comme « un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description du contenu des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception (variables inférées) de ces messages » (Bardin, 2001, p.47).

Il s'agit d'une activité de classification, ou de catégorisation, qui « cherche à s'inspirer de découpage incontestables et objectifs, bref, une activité rigoureuse qui s'appuie sur la construction de la preuve » (Robert et Bouillaguet,1997, p.6). Cette procédure fait apparaître la réponse, au minimum partielle, à une problématique présentée à l'esprit de tout chercheur (Robert et Bouillaguet, 1997, p.6-7) : « comment se donner les moyens de procéder à une lecture qui ne confirme pas seulement son initiateur dans ses a priori idéologiques, politiques ou affectifs, mais lui apprenne véritablement quelque chose de nouveau; qui ne l'enferme pas dans sa subjectivité (par conséquent dans la multiplicité des interprétations personnelles confrontées les unes aux autres) mais le mette en position de construire une interprétation à base de preuves vérifiables, tendant vers l'objectivité, sans rien renier de l'originalité de son approche; et qui, ainsi, l'autorise à prétendre apporter sa contribution, sans se payer de mots, à l'effort de connaissance d'un aspect de la vie d'une organisation sociale, puisque tel doit bien être au fond l'enjeu de l'analyse de la communication ? ».

Les principales phases chronologiques de l'analyse de contenu suggérées par Robert et Bouillaguet (1997) et Bardin (2001) sont les suivantes (Voir Figure 8) :

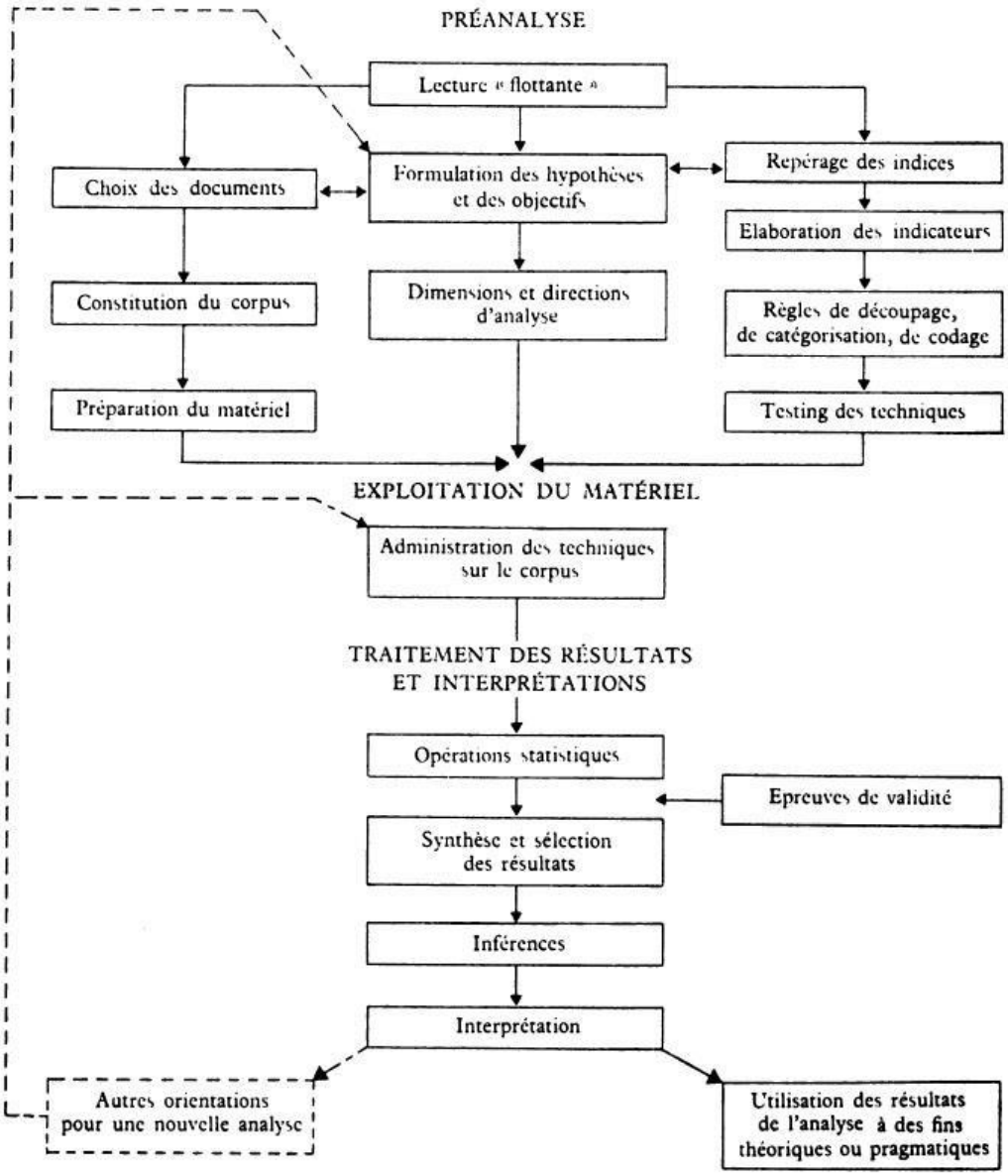
1. *La préanalyse* : Cette première étape consiste en une « analyse flottante » visant à déterminer la problématique à priori, les hypothèses de recherche et les matériaux d'analyse possible (le corpus), mais également formuler des hypothèses et des objectifs initiaux qui orienteront l'analyse.

2. *L'exploitation du matériel ou catégorisation* : « L'opération centrale tient dans l'élaboration d'une grille de catégories. Il s'agit en effet d'enregistrer tous les éléments du corpus pertinent afin de les classer par thèmes ou catégories thématiques, souvent en vue d'établir des pourcentages et de procéder à des comparaisons significatives entre les différents documents supports » (Robert et Bouillaguet, 1997, p.28). Dans ce cas, les catégories peuvent être, de façon complémentaire, soit déduites des hypothèses de travail, « orientées par une ou plusieurs questions que s'est posées l'analyste » (Muchielli, 1974, p.45), soit induites du contenu.

3. *Traitements des résultats, codage et comptage des unités* : « Le codage est le processus par lequel les données brutes sont transformées systématiquement et agrégées dans des unités qui permettent une description précise des caractéristiques pertinentes du contenu », comme le dit Holsti (1969) cité par Bardin (2001, p.134). Cette phase peut inclure trois choix (Bardin, 2001, p.135) : le découpage, ou choix des unités de codage, l'énumération, ou choix des règles de comptage, la classification et l'agrégation, ou choix des catégories. Une de ces méthodes d'analyse qualitative se fera au travers d'une analyse thématique, selon Paillé et Mucchielli (2016), qui est spécialement adaptée à notre recherche. Le texte est ainsi découpé en un certain nombre de thèmes principaux grâce au codage des données.

4. *L'interprétation des résultats* : Cette phase « consiste à prendre appui sur les éléments mis au jour par la catégorisation pour fonder une lecture à la fois originale et objective du corpus étudié : [...] avec quels résultats (le discours a-t-il été tenu) ? » (Robert et Bouillaguet, 1997, p.33).

Figure 8 : Déroulement d'une analyse du contenu



Source : Bardin (2001, p.133) et Robert & Bouillaguet (1997)

En appuyant sur ce processus, nous avons procédé d'abord à une forme de préanalyse, d'imprégnation des données primaires en retranscrivant les enregistrements (entretiens semi-directifs), tâche particulièrement longue, une heure d'enregistrement nécessitant plusieurs heures de retranscription, et ce, malgré l'utilisation d'un logiciel de reconnaissance vocale *Trint*, ce qui nous a permis de reprendre connaissance des contenus et d'effectuer une relecture systématique des entretiens effectués.

Ensuite, une étape essentielle fut de créer une grille de lecture, dite de catégorisation, c'est-à-dire un dictionnaire des thèmes devant servir à coder et à faire émerger en partie des codages. Nous précisons que l'élaboration d'un dictionnaire des thèmes ne provient pas exclusivement du terrain, puisque les thèmes ont été définis en fonction de la littérature et de notre conceptualisation initiale, et simplement enrichis par ces données. Nous avons ainsi défini la phrase ou un groupe de phrases comme unité d'enregistrement ou « unité de codage » (Allard-Poesi, 2003).

Nous avons élaboré un dictionnaire des thèmes afin de systématiser le codage et d'analyser les données de façon à répondre aux questions de recherche préétablies (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 2003). La création initiale d'un dictionnaire des thèmes provisoire, puis son enrichissement progressif, a constitué un premier dictionnaire avec les thèmes évoqués dans le guide d'entretien établi en fonction de la revue de littérature effectuée (Voir Tableau 11).

Tableau 11 : Dictionnaire des thèmes

Thèmes (Nœuds)	**Sous-Thèmes (Sous-nœuds)**	**Mots clés**
Contexte/ Origine de la négociation franco-chinoise	Situation politique et économique, situation du secteur du marché local, environnement et opportunité, etc…	Appréciations de l'environnement économique (ex. concurrents directs, nouveaux entrants), politique (ex. politiques étatiques de développement des entreprises à l'international), social, technologique
Processus de négociation	**Initiation** - La prise de contact - Développement de la confiance	Avant la négociation ; la manière de prendre les contacts avec les interlocuteurs ; établir les relations et la confiance ; des objectifs et des résultats à atteindre ; stratégies
	Problématiques (Problem-Solving) - Compréhension des besoins - Présentation de l'offre - Négociation du prix	Comprendre les attentes, savoir l'identification des problèmes et trouver des solutions, proposer une offre, négocier un prix

	Résolution - Finalisation de l'accord	Signer le contrat, confirmation, respecter les engagements
Compétences Interculturelles (CI)	Dimension métacognitive	Valeurs culturelles nationales ; conscience des différences culturelles
	Dimension cognitive	Notion, savoir, compréhension ; - Connaissance des systèmes politiques, sociaux, économiques et managériaux ; - Connaissance des langues étrangères ; - Savoir décoder et comprendre les comportements différents des personnes venant d'autres horizons culturels - Culture organisationnelle et régionale
	Dimension affective (émotionnelle)	Attitudes, valeurs, traits de personnalité, sensibilité, stress, Empathie, Ouverture d'esprit ; Distanciation ; Stabilité émotionnelle ; Curiosité interculturelle ; Intuition ; Tolérance à l'incertitude et à l'ambigüité ; Flexibilité ; Patience, Ethnorelativisme (attitude de non-jugement)
	Dimension identitaire	Conscience de soi ; Statut social
	Dimension motivationnelle	Confiance en soi, optimiste ; Volonté d'apprendre et de communiquer ; Volonté de réussir
	Dimension comportementale	Aptitude à appliquer les connaissances cognitives ; Aptitude à communiquer, à négocier et à établir la relation ; Aptitude à mettre en pratique ses connaissances linguistiques ; Aptitude à la métacommunication ; Aptitude à gérer les conflits ; Flexibilité comportementale ; Autodiscipline (contrôle de soi) ; S'adapter ; Respect vis-à-vis de l'autre à travers la communication non-verbale

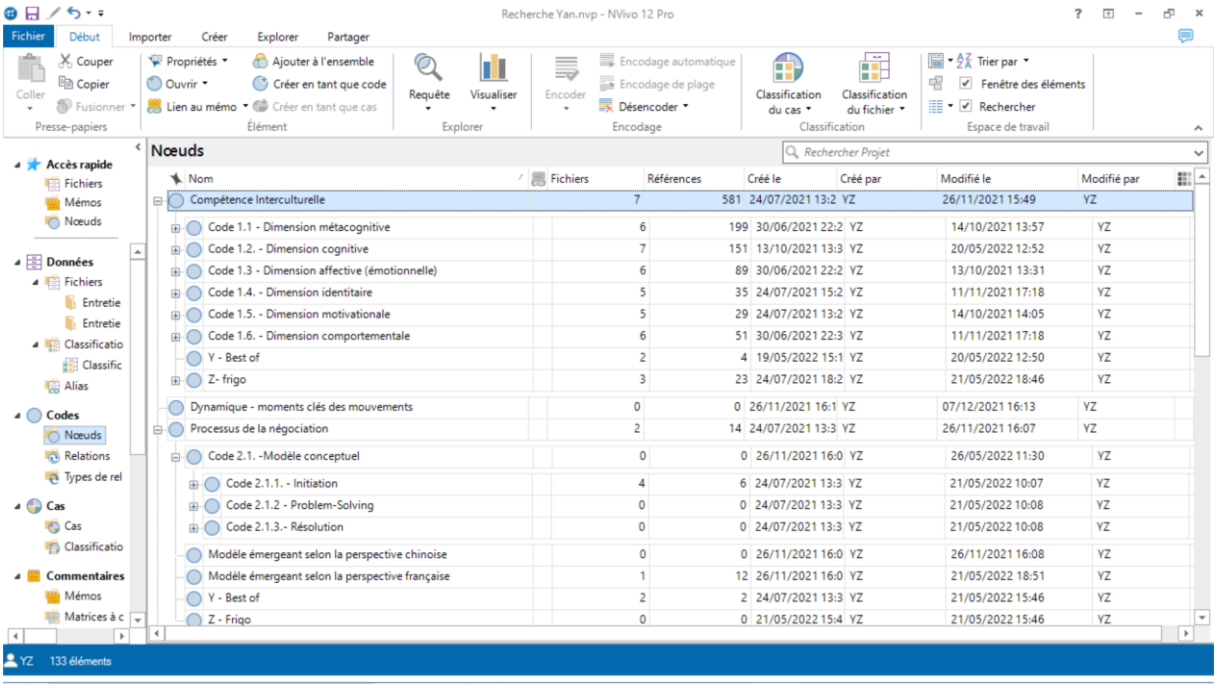
Source : élaboré par l'auteur

5.2. Outil d'analyse NVivo

NVivo est un logiciel informatique d'analyse qualitative des données (QDA) produit par QSR International. Il permet d'organiser et d'analyser facilement des données non structurées, afin de nous permettre de prendre des décisions plus éclairées, et offre une assistance dans l'organisation d'un corpus par thématiques, nœuds et sous-thématiques (catégorisation : sous-nœuds). Autrement dit, catégoriser incombe au chercheur. Le logiciel a été conçu pour les chercheurs qualitatifs travaillant avec des informations textuelles et/ou multimédias très riches, où des niveaux profonds d'analyse sur de petits ou grands volumes de données sont nécessaires (McNiff, 2016).

Dans cette recherche, la présentation des données et des matrices étant primordiale, car faisant partie intégrante du travail analytique, nous y avons prêté un soin particulier, afin que nous puissions clairement distinguer ce qui est de l'ordre de l'interprétation ou des données brutes (Voir Figure 9).

Figure 9 : Exemple du codage Nvivo



5.3. Déroulement d'analyse du contenu

Grâce au dictionnaire des thèmes (nœuds) et des sous-thèmes (sous-nœuds utilisés dans Nvivo), nous allons interpréter les données empiriques dans le but de répondre à ces 3 sous-questions mentionnées :

1) *Quelles sont les étapes de la négociation franco-chinoise ?*

Pour définir le thème du processus de négociation, nous allons interpréter les différentes étapes du processus de négociation (Voir Figure 2) grâce aux données empiriques (les entretiens demi-directifs) auprès des managers français et chinois. Notons qu'il existera peut-être d'autres interprétations du modèle émergeant selon les perspectives française et chinoise, conclu dans le résultat de cette recherche.

2) *Quelles sont les compétences interculturelles favorables ?*

Le thème des CI comporte six dimensions (Voir tableau 7). Avec Nvivo, nous allons interpréter les données des 30 interviews à travers les dimensions des CI pour analyser s'il existe des compétences affiliées à ces six dimensions.

3) *Comment les différentes dimensions de compétences interculturelles interagissent-elle avec les différentes étapes de la négociation ?*

Grâce aux matrices fournies par Nvivo, nous allons analyser les interrelations entre ces différentes dimensions des CI et les différentes étapes de la négociation.

Chapitre 6 : Résultats

À la suite du travail de codage et d'analyse, nous présenterons dans ce chapitre les résultats et les analyses des entretiens selon un plan défini par notre guide précédemment cité et le dictionnaire des thèmes qui illustre notre conceptualisation théorique.

En introduction, nous restituerons, en premier lieu, la perception que les managers français et chinois interrogés ont du processus de négociation commerciale franco-chinoise, et nous présenterons une nouvelle interprétation du processus de négociation commerciale franco-chinoise. Ensuite, nous analyserons la perception des six dimensions des compétences interculturelles (CI) favorables et enfin, les interrelations entre le processus de négociation et les CI.

Pour ces résultats, nous n'utiliserons que les verbatim issus des épisodes descriptifs pour justifier ces trois constats principaux. Notons que les verbatim proviennent des entretiens semi-directifs auprès des managers français et chinois.

6.1. Introduction

Les résultats de cette recherche vont nous permettre d'appréhender en profondeur les trois éléments présentés, afin de répondre aux trois sous-questions de recherche précédemment mentionnées : 1) l'interprétation du processus de négociation commerciale franco-chinoise ; 2) les compétences interculturelles (CI) favorables en six dimensions pour réussir une négociation ; 3) les interrelations entre les six dimensions des CI et le processus de négociation.

- Partie 6.2. : Dans un premier temps, nous décrirons comment les managers perçoivent le processus de négociation franco-chinois. Ensuite nous aborderons une nouvelle interprétation du processus de négociation commerciale franco-chinoise.
- Partie 6.3. : Ensuite, nous analyserons la perception des CI individuelles favorables en six dimensions, et des CI issues de la littérature et émergentes.
- Partie 6.4. : Enfin, nous présenterons les interrelations entre les compétences interculturelles et le processus de négociation commerciale franco-chinoise.

Dans chaque sous-chapitre, nous aborderons le processus de négociation et les compétences interculturelles, les unes après les autres, en les justifiant par des verbatim.

6.2. Quelles sont les étapes de la négociation commerciale franco-chinoise ?

Les constats qui suivent, sont liés et limités aux types de praticiens présents dans notre échantillon et aux secteurs d'activités de la recherche, à savoir des managers aux différentes fonctions, travaillant dans des secteurs hétéroclites situés en France et en Chine. Compte tenu de la cohérence des retours qualitatifs exprimés et de leur alignement avec le dictionnaire des thèmes, il nous semble pertinent. **Trois points principaux** émergent des entretiens : la confirmation de trois grandes étapes du processus de négociation commerciale franco-chinoise, la limite du processus linéaire et séquentiel du modèle de Coene (2013, p.43-45) et une nouvelle interprétation du processus de négociation.

6.2.1. Conceptualisation provisoire du processus de négociation commerciale issu de la littérature

Nous avons souligné précédemment dans la partie 3.2.1. que la conceptualisation provisoire du processus de négociation commerciale était linéaire et séquentielle. Il est divisé en 3 grandes étapes, d'après Holmes (1992) : **Préparation** (Initiation), **résoudre des problèmes** (Problem-solving) et **résolution** (Resolution).

6.2.1.1. Trois grandes étapes du processus de négociation commerciale franco-chinoise

- **Préparation** (Initiation)

Tous les praticiens français et chinois des divers secteurs d'activités considèrent que l'étape de la préparation est **primordiale** pour réussir la négociation. Comme l'introduit clairement le répondant français n°2, expert en négociation franco-chinoise depuis plus de trentaines d'années, dès le début de son entretien :

Français n°2 : « *Oui, un minimum quand même. Je n'arrive pas en touriste… On réfléchit déjà à ce qu'on veut faire. Je pense déjà qu'il faut savoir ce qu'on veut avant les négociations et voir un peu, à voir aussi à savoir ce qu'on veut atteindre. Déjà, pour reprendre la phrase de « stratège à la Sun Tzu (L'Art de la guerre) 孙子兵法 en chinois », si tu le connais : il faut se connaître, connaître ton ennemi et tu gagneras ta bataille* ».

Le répondant français n°1, expatrié en Chine pendant plus de 10 ans, confirme lui aussi l'importance de la phase de la préparation :

Français n°1 : « *Il faut* ***préparer son dossier****, ça, c'est sûr, son historique, connaître le marché, donc c'est très important non seulement préparer le dossier du fournisseur, regarder ce qui se passe sur le marché, mais se définir des objectifs et connaître les performances globales de son activité* ».

Nous notons que la majorité des répondants chinois expriment la fameuse phase de Sun Tzu (L'Art de la guerre) :

Chinois n°2/3/5/6… : « *Le seul moyen de réussir la négociation, c'est de connaître son ennemi et se connaître soi-même* ».

- **Résoudre des problèmes** (Problem-solving)

Il s'agit de la phase de négociation proprement dit. Nous savons la complexité de l'étape dite « résoudre des problèmes », où les négociateurs doivent d'abord identifier les besoins, les intérêts et les objectifs de chaque partie, ensuite négocier et convaincre chacun afin de conclure un accord. Les verbatim reportés ci-dessous illustrent bien l'appréhension suscitée par la complexité de cette étape chez les répondants :

Français n°3 : « *Après le problème, créer des relations, c'est très facile, mais après c'est d'arriver à concrétiser l'affaire. C'est beaucoup plus difficile à concrétiser l'affaire* ».

Français n°11 : « *Quand tu disais qu'on faisait des allers-retours, oui, on fait des aller-retour et après on revient avec des conditions de départ et d'autres plus avantageuses et ça peut prendre du temps chez de gros fournisseurs* ».

Français n°14 : « *Voilà mon expérience avec la Chine qui m'a été très utile après pour les autres pays, l'Indonésie et même pour l'Afrique. C'est de se comprendre, de comprendre leurs besoins, de trouver chacun son propre intérêt, ça prend du temps de négocier* ».

Chinois n°3 : « *Mais encore une fois, dans notre sujet, qui sont les relations, les négociations avec les gens, Ça ne se fait pas en cinq minutes* ».

- **Résolution** (Resolution en anglais)

Après avoir conclu un accord oral, les négociateurs doivent signer un contrat. Il nous semble important de noter que les interviewés du côté chinois mettent également l'accent sur la notion de contrat.

Français n°3 : « *Un contrat est effectif à partir du moment où tu as trouvé le bien et le prix* ».
Français n°1 : « *Parce que quand encore il faut signer, tu es d'accord sur tout, tu ne vas pas revenir à y réfléchir* ».
Français n°10 : « *Si on est sur la signature, tu es d'accord sur tout* ».

La répondante chinoise n°11 souligne l'importance de la notion de temps dans les grands groupes : « *Oui, bien sûr, il faut signer un contrat, et on passe encore pas mal de temps pour différents thèmes, Si on passe par le service juridique, c'est très long…* ».

Chinois n°5, expert en conseil, dit : « *Il faut signer le contrat bien sûr, avec toutes les clauses* ».

6.2.1.2. Modèle émergent

Nous pouvons confirmer dans un premier temps que notre analyse du processus de négociation commerciale franco-chinoise est cohérente avec le modèle d'Holmes (1992) et les trois grandes étapes mentionnées dans la littérature. Toutefois, en analysant les verbatim, un autre aspect,

concernant le déroulement de ces étapes, se distingue et nous permet d'interpréter le processus sous un angle particulier. En effet, il semblerait que les trois étapes de négociation ne soient pas linéaires, ni séquentielles dans certains contextes de la négociation. Elles seraient donc plutôt **circulaires** comme l'ont exprimé plusieurs répondants français et chinois.

Le répondant français n°7, entrepreneur installé en Chine depuis plus de trente ans, souligne aussi les autres problèmes survenus après la signature du contrat : « *Et oui, parce qu'une fois que le contrat est signé, que le prix est trouvé, etc. Là il y avait des problèmes de production, avait des problèmes de livraison. C'étaient les deux principaux problèmes : problèmes de production et des livraisons* ».

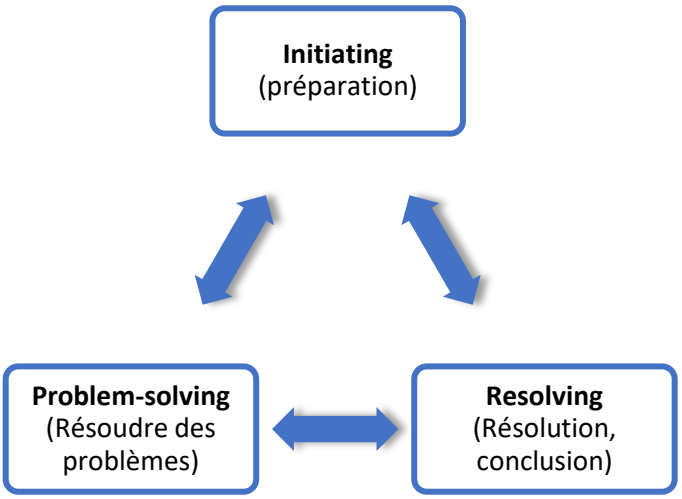
Le répondant français n°3 signale également cette situation : « *Un contrat est effectif à partir du moment où tu as trouvé le bien et le prix. Mais en Chine, quand a trouvé le bien et le prix et que tu t'es serré la main, c'est là où les problèmes commencent. C'étaient des problèmes de production, des problèmes de délais, etc.* ».

Aussi, le répondant chinois n°10 explique qu'il lui arrive de recommencer la phase « Préparation » : « *J'avais un projet avec mon interlocuteur français, au fil du temps, cette personne est partie de la société. Et j'étais obligé de tout recommencer…* ».

Les répondants français n°5 et n°2 signalent que la négociation dure tout le temps avec les entreprises chinoises : « *Avec les entreprises chinoises les négociations elles durent tout le temps* ».

En conclusion, par rapport aux propos reportés ici, nous proposons d'interpréter et d'appliquer le modèle d'Holmes (1982) d'une manière différente, en nous centrant sur les liens perçus, c'est-à-dire une circulation incessante, qui entre les phases : « **Initiating », « Problem-solving » et « Resolving »** (Voir Figure 10), au lieu de « Initiation », « Problem-solving » et « Resolution ».

Figure 10 : Nouvelle interprétation du modèle d'Holmes

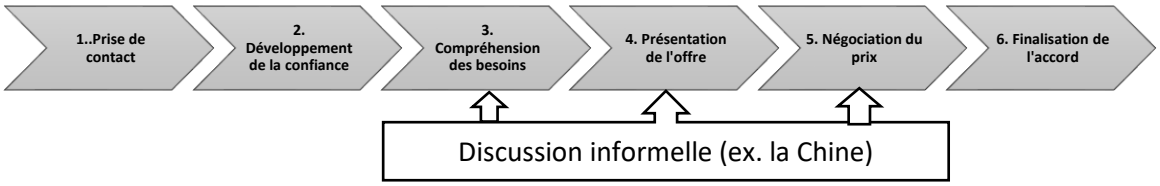


Source : élaborée par l'auteur

6.2.1.3. Limites du processus linéaire et séquentiel du modèle de Coene

Ainsi, nous constatons qu'il existe des limites au modèle de Coene (2013, p.43-45) incluant les 6 étapes ou les 4 étapes (par exemple les étapes 3, 4 et 5 sont regroupées en une seule étape de « discussion informelle » en Chine, Voir Figure 11), à la fois linéaires et séquentielles, dans le contexte de la négociation franco-chinoise.

Figure 11 : Processus de négociation commerciale



Source : adapté par Coene (2013, p.43-45)

Premièrement, nous constatons que certaines étapes telles que le « développement de la confiance », ou la « compréhension des besoins » peuvent apparaître à tout moment pendant la négociation. Ainsi, en fonction d'éventuels changements contextuels et/ou d'interlocuteurs, il est préconisé de recommencer certaines étapes. Par exemple, la 1ère étape « prise de contact » et la 2ème « développement de la confiance » peuvent reprendre à zéro si nécessaire. Deuxièmement, la 2ème étape « développement de la confiance » peut prendre beaucoup plus de temps en Chine qu'en France. Finalement, les répondants chinois et français, quels que soient leurs fonctions ou leurs secteurs d'activité, prennent en considération l'importance de la 3ème étape de « compréhension des besoins » de leurs interlocuteurs durant tout le processus de négociation.

Ainsi, les verbatim ci-dessous clarifient la perception de l'incohérence du modèle de Coene chez les répondants :

> Chinois n°5 : « ***Les problèmes*** *existent tout le temps, même après la signature du contrat. Il faut prendre le temps nécessaire pour bien* ***comprendre les besoins*** *de nos clients…Parfois leurs besoins et/ou leurs problématiques changent durant la négociation. Il faut toujours être à l'écoute* ».

> Français 8 explique que : « *Ça a pris du temps pour établir une relation de* ***confiance*** *et qui évolue dans le temps…* ».

> Français n°14, Supply chain manager, : « *Le problème en Chine, c'est que les salariés changent souvent leurs postes. Peut-être du jour au lendemain, ton interlocuteur chinois va quitter l'entreprise et tu dois* ***tout recommencer****…* ».

> Français n°1 : « *Parce* ***qu'une négociation,*** *c'est un dialogue et une écoute. Il faut* ***écouter*** *ton partenaire d'un côté comme de l'autre.. Il faut essayer de comprendre les besoins et les problématiques de chacun…*».

Pour conclure, nous constatons ici que les 6 différentes étapes ou les 4 du modèle de Coene ne sont pas forcément linéaires, ni séquentielles, qu'elles sont circulaires et qu'elles s'adaptent aux différents contextes interculturels.

6.2.2. Nouvelle interprétation du processus de négociation commerciale franco-chinoise

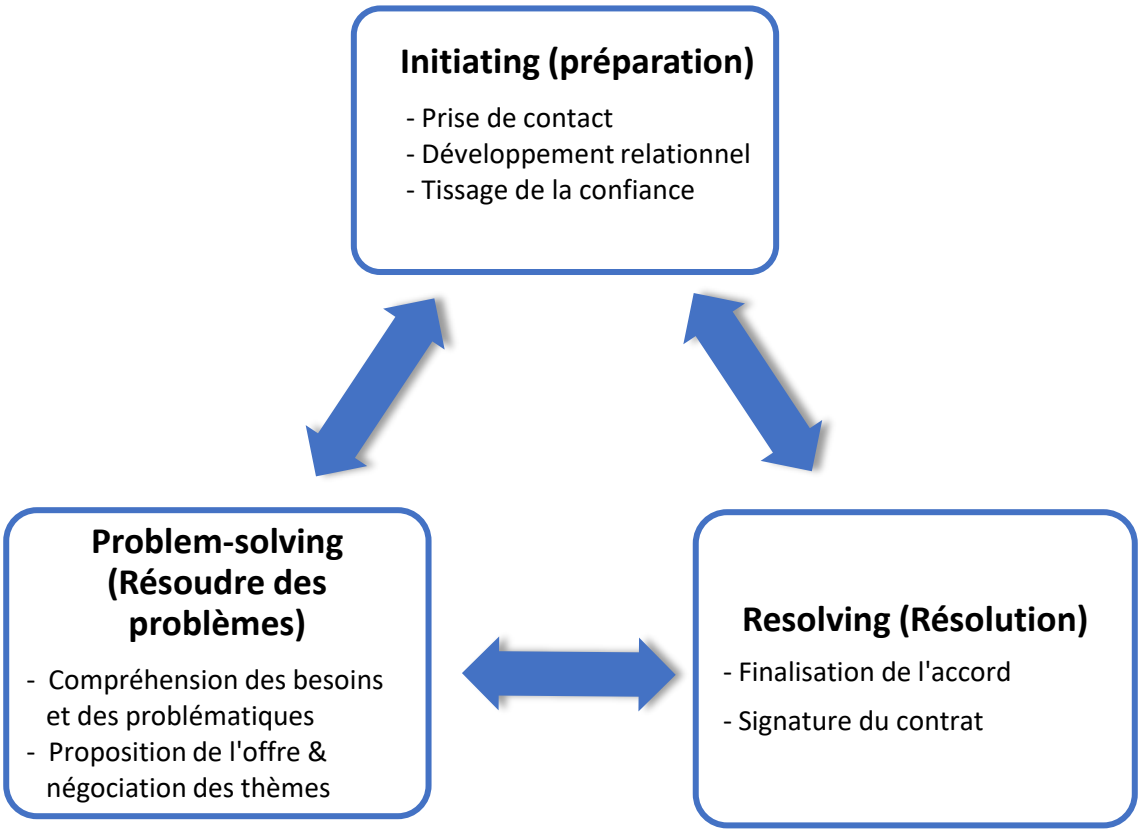
6.2.2.1. Processus dynamique et circulaire

Grâce aux éléments analysés antérieurement, nous pouvons avancer que le processus de négociation commerciale franco-chinoise est un processus **dynamique** et **circulaire**, qui englobe trois grandes phases. Lors de ces trois grandes phases, il existe des éléments ou des moments clés pouvant à la fois faire avancer le déroulement du processus vers une phase suivante, mais aussi régresser vers une phase précédente, voire recommencer tout le processus.

Nous notons également que certaines phases pourraient nécessiter plus de temps pour des ressortissants chinois que pour des ressortissants français, comme la phase de « développement relationnel et de la confiance ».

Enfin, la **Figure 12** schématise la nouvelle interprétation des différentes phases du processus de négociation commerciale.

Figure 12 : Nouvelle interprétation du processus de négociation commerciale franco-chinoise avec les moments clés



Source : élaborée par l'auteur

- **Initiating**

Nous avons choisi le mot « ***Initiating*** » au lieu de « *Initiation* » pour signifier l'action perpétuelle. Lors de cette phase de préparation, les **trois éléments clés** (*prise de contact*, *développement relationnel* et *tissage de la confiance*) vont accélérer l'avancement du processus de négociation, s'adaptant à toutes les circonstances de négociations internationales.

La principale différence est le temps pris par les protagonistes pour accomplir ces éléments clés, suivant leur pays d'origine. Outre le temps nécessaire pour installer la confiance suivant la culture de chacun, chaque culture peut également accroître les difficultés pour accomplir ces moments clés. Ces trois missions accomplies, nous pouvons passer à la phase suivante « *Problem-solving* ».

> Le répondant français n°11, directeur des achats dans l'industrie d'automobile, dit que : *« Comme tu le sais, dans notre milieu, on utilise beaucoup de « réseaux ». Je peux toujours trouver la bonne personne(le décideur). Et après il faut prendre du temps pour avoir une relations de confiance ».*
>
> Français n°16, *business développement manager en Chine*, raconte que : « *Négocier aussi en dehors de la salle de réunion, c'est à dire au restaurant ou karaoké. En fait, les grosses négociations avec les Chinois, elles ne se font pas dans une salle de réunion en général, se font en dehors de ça ».*

Nous constatons que les managers français comprennent l'enjeux de la confiance dans les affaires en Chine, c'est pourquoi nous développerons cette notion ultérieurement en partie 6.3.1.1. « *Relations & Confiance* ». En effet, la confiance est certainement aussi importante en Chine qu'en France, néanmoins il reste plus compliqué pour les praticiens français de tisser cette confiance.

« *Alors ça prend du temps à créer la confiance. On pourrait dire que oui, mais c'est partout pareil, mais en Chine, c'est encore beaucoup plus* ***compliqué*** *dans le sens où t'as la barrière de la langue* », comme l'explique le répondant français n°13, responsable digital.

- ***Problem-solving***

Nous avons déjà abordé antérieurement l'appréhension et la complexité de l'étape « *Problem-solving* » à travers les verbatim des répondants. Il est question ici d'interpréter cette phase d'une manière différente, en proposant ces **deux éléments clés** (*Compréhension des besoins & des*

problématiques et *proposition de l'offre & négociation des thèmes*). L'objectif est de conclure un accord, autrement dit de réussir une négociation, malgré les divergences et les différents intérêts de chaque partie. D'un un tel contexte, comprendre les besoins et les problématiques de son interlocuteur est fondamental afin de proposer une offre optimale. Par la suite, les protagonistes peuvent négocier les différentes conditions, ou thèmes, comme le prix, les conditions de paiement, les délais, la garantie etc., avant la finalisation de leur accord par écrit. Il arrive fréquemment qu'ils fassent des allers-retours pour décrypter et appréhender les informations.

Le répondant chinois n°5 explique qu'il est nécessaire d'être à l'écoute de ses interlocuteurs pour bien comprendre ses besoins et ses problématiques : « ***Les problèmes*** *existent tout le temps, même après la signature du contrat. Il faut prendre le temps nécessaire pour bien* ***comprendre les besoins*** *de nos clients…Parfois leurs besoins et/ou leurs problématiques changent durant la négociation. Il faut toujours être à l'écoute* ».

Aussi, le répondant français n°3 décrit ses problèmes récurrents dans le commerce international : « *Tu vois, je recevais une vingtaine de demandes de la part de nos clients par jour. Mais il n'y que 20% d'offres qui pourraient être concrétisées en commande. Quelques fois soit notre tarif est trop élevé, soit notre délais de livraison est trop long, soit les conditions de paiement. J'ai toujours essayé de trouver une solution ou un compris pour nos clients » ;* « *Il y avait des clients et des fournisseurs qui demandaient un autre moyen de paiement après la commande…* ».

Nous pouvons dire que la phase de « Problem-solving » ne peut être passé qu'à condition que les éléments clés (*compréhension des besoins et des problématiques*, *proposition de l'offre et négociation de différents thèmes*) soient remplis. Les Français prennent moins de temps pour « tisser la confiance », mais il faudrait, au contraire, qu'ils prennent le temps nécessaire pour le développement d'une relation de confiance, facteur pourtant essentiel à la réussite d'une négociation avec leurs interlocuteurs chinois. Cette analyse est confirmée par le répondant chinois n°1, entrepreneur depuis plus de 10 ans dans le commerce international, qui préconise qu'« *Il faut d'abord se faire des amis avant de commencer à faire des affaires avec les Chinois* ».

Le répondant français n°16 a ainsi évoqué son premier voyage en Chine : « *En France on négocie lors des réunions, mais en Chine on négocie ailleurs. Ça m'a surpris quand je me suis*

déplacé pour la première fois à Shanghai. Je me rappelle qu'on a passé plus de 3 jours pour discuter les différentes conditions de collaboration… Un soir j'ai dîné avec un des managers de l'usine, on a parlé plein de choses, et on s'est sympathisé. Le lendemain tout est allé très vite. L'usine m'a présenté une offre avec différents thèmes. Et on s'est mis d'accord au bout de 2 jours. Tu vois, c'est incroyable… ».

- ***Resolving***

Au moment où un accord est conclu, il est conseillé de l'officialiser par écrit et avec une signature. Cette phase comprend **deux éléments clés** : *la finalisation de l'accord* et *la signature du contrat*.

Le répondant français n°3 explique qu'après la signature, d'autres problèmes arrivent et ceci peut engendrer un retour à la phase précédente « *Problem-solving* », afin de trouver de nouvelles solutions pour satisfaire ses interlocuteurs : « *Un contrat d'achats est effectif à partir du moment où tu as trouvé le bien et le prix. Mais en Chine, quand a trouvé le bien et le prix et que tu t'es serré la main, c'est là où* <u>*les problèmes commencent*</u>*. C'étaient des problèmes de production, des problèmes de délais, etc…* ».

Dans ce cas, les répondants repassent ainsi à nouveau par deux éléments clés (*compréhension des besoins & des problématiques* et *proposition de l'offre & négociation de différents thèmes*), ou accomplissent l'un d'entre eux. Si l'interlocuteur a changé de poste depuis le début d processus, la phase de « *Initiating* » devra recommencer. Comme le répondant français n°14, précise que : « *Le problème en Chine, c'est que les salariés changent souvent de postes. Peut-être du jour au lendemain, ton interlocuteur chinois va quitter l'entreprise et tu dois* <u>*tout recommencer*</u>*…* ». « *Si tu veux travailler avec des Chinois* <u>*à long terme*</u>*, il faut que tu sois prêt à* <u>*résoudre des problèmes*</u> *et à trouver des solutions tout le temps…* » (Chinois n°13, CEO Asie Pacifique).

6.2.2.2. Conclusion

En conclusion, nous pouvons dire que le processus de négociation commerciale franco-chinoise est dynamique et circulaire, et ne s'arrête jamais. Comme le répondant français n°2 explique très justement : « *Oui,* ***avec les entreprises chinoises, les négociations elles durent tout le temps***… ». En effet, nous verrons que dans certaines cultures, ces 7 éléments clés durent davantage (**Initiating** : *Prise de contact, Développement relationnel , Tissage de la confiance* ; **Problem-solving** : *Compréhension des besoins et des problématiques, Proposition de l'offre & négociation des thèmes* ; **Resolving** : *Finalisation de l'accord, Signature du contrat*) et les protagonistes effectuent des allers-retours pour les concrétiser. Aussi, nous pouvons même adapter cette interprétation du processus à d'autres contextes de négociations interculturelles, que nous l'évoquerons en détail dans le chapitre 7 (Discussion).

6.2.3. Conclusion

Afin de pouvoir répondre à la première question, c'est-à-dire quelles sont les étapes de la négociation commerciale franco-chinoise, nous pouvons, en premier lieu, conclure que le processus de négociation commerciale franco-chinoise n'est pas linéaire, ni séquentiel, mais **dynamique** et **circulaire,** divisé en trois grandes phases. Dans un second temps, nous observons que chaque grande phase est composée des éléments clés qui engendrent le déroulement dudit processus. Enfin, nous notons que la principale différence réside dans le fait que certaines phases nécessitent plus de temps.

6.3. Quelles sont les compétences interculturelles favorables ?

Nous relevons ici les CI en trois dimensions principales (*affective, cognitive et comportementale*) et trois dimensions secondaires (*métacognitive, motivationnelle et identitaire*).

L'analyse des verbatim des managers français et chinois a été réalisé à l'aide de l'outil conceptuel basé sur ces six dimensions, concernant les CI individuelles. Chaque d'entre elles se caractérise par un certain nombre de capacités et de qualités, comme les valeurs culturelles pour *la dimension métacognitive*, les connaissances et les capacités linguistiques pour *la dimension cognitive*, l'empathie pour *la dimension affective* et la volonté pour *la dimension motivationnelle*, que nous avons tenté d'identifier grâce au discours des managers.

Nous avons ainsi analysé et identifié chaque dimension de leurs compétences interculturelles, au sein du processus de négociation.

Grâce à ces entretiens, sont confirmée des composantes-clés issues de la revue de littérature, mais aussi identifiée l'émergence de composantes-clés méconnues.

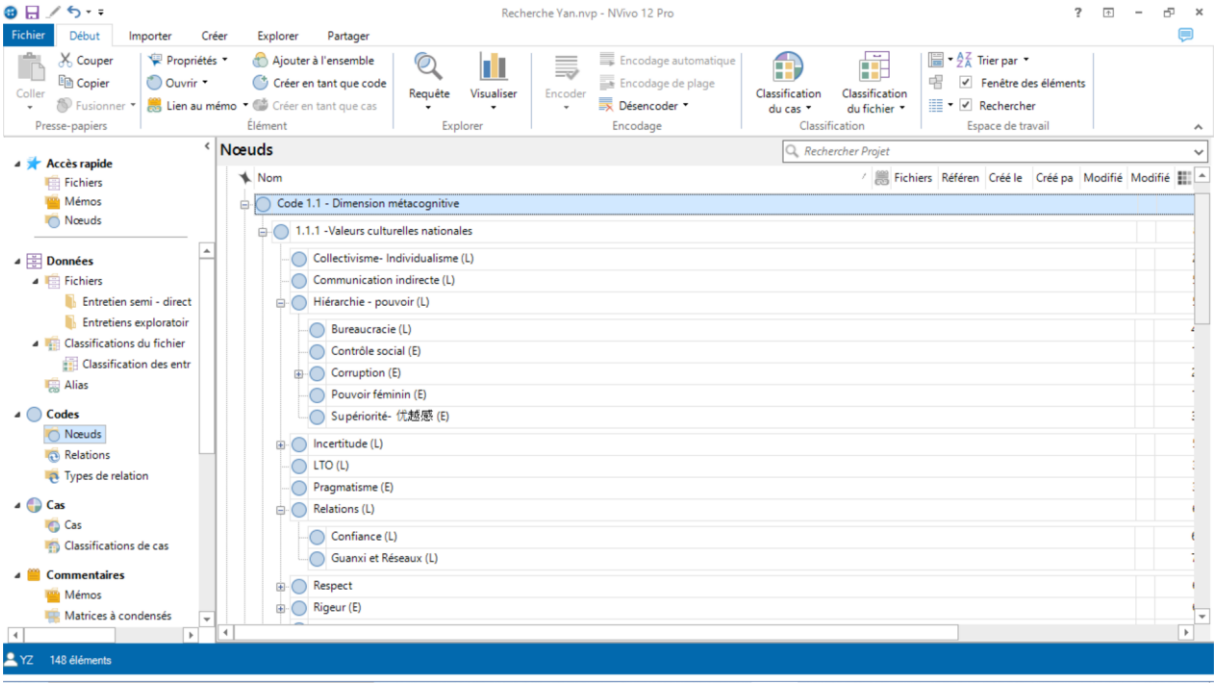
Nous précisons toutefois que les constats suivants sont liés et limités aux praticiens sélectionnés et à des secteurs d'activités variés, étudiés dans cette recherche.

6.3.1. Dimension métacognitive

Ici, il s'agit bien de la dimension liée aux valeurs culturelles nationales mentionnées précédemment dans la littérature. Les compétences interculturelles « métacognitives » se réfèrent au processus cognitif, relatif à la culture, et à des répondants pour reconnaître et comprendre de façon appropriée les attentes de leur(s) interlocuteur(s) français ou chinois pendant la négociation. Nous pouvons nous demander si les protagonistes français comprennent certaines des valeurs culturelles principales en Chine (telles que *face*, *réseaux*, *temps*, etc…) et vice versa.

Après l'analyse de trois entretiens exploratoires effectués auprès de trois managers, dont 2 Chinois : l'un est directeur général dans le secteur de luxe (Chinois n°2), et l'autre D.G. dans le secteur de télécommunication (Chinois n°3), mais aussi un Français (Français n°1) expatrié en Chine depuis plus de 10 ans pour la grande distribution, nous avons pu identifier et classer, ou catégoriser, différentes valeurs culturelles. À la suite de l'analyse des 30 entretiens semi-directifs, nous avons découvert non seulement des concepts existants dans la littérature, mais aussi des notions émergentes. Ainsi, la Figure 13 détaille les sous-catégories, ou sous-nœuds, liées à cette dimension, identifiées en analysant les discours des managers.

Figue 13 : Codage de la dimension métacognitive des CI



6.3.1.1.Concepts issus de la littérature

Nous confirmons les concepts issus de la littérature. De plus, nous identifions des concepts émergents, qui sont présents, dans les échanges avec les 30 répondants franco-chinois, mais qui ne sont pas exprimés dans la revue de la littérature.

Dans un premier temps, nous présenterons en détail les concepts existants, qui incluent les 4 dimensions de la théorie d'Hofstede, que sont la communication indirecte, la notion du temps, les relations et le respect.

- **4 dimensions de la théorie d'Hofstede**

  - Pouvoir - Hiérarchie

Dans la perception des managers français et chinois, la notion du « pouvoir-hiérarchie » est récurrente. Elle comprend une sous-catégorie dite « bureaucratie », comme le manager chinois n°3 (Directeur général en France) l'a précisé : « *Ce n'est pas conforme à ma théorie, je me fiche de ce que vous faites. Bien sûr, le meilleur moyen est d'aller voir le patron, non ? Si le patron le dit, alors cela sera mis en œuvre très rapidement. En France, c'est le* ***patron*** *qui* ***a le dernier mot, comme en Chine****, et il sera mis en œuvre très rapidement* ». Aussi, les verbatim ci-dessous impliquent différentes perceptions du pouvoir.

> Français n°1: « *Et chaque fois que je le voyais, c'était une autorité sur les secrétaires. Le secrétaire général du Parti communiste nomme les maires, nomme tout le monde. Il est en niveau hiérarchique qu'il est plus influent, plus décisionnaire que les autres* ».
>
> Français n°8 : « *Mais si tu veux, en général quand tu rencontres un fournisseur, les premières personnes que tu rencontres ne sont pas les décideurs-makers* ».
>
> Chinois n°4 : « *Le boss est très important ; si vous pouvez faire en sorte que le patron est d'accord et vous donne des directives, alors tous les problèmes sont moins importants. Ce phénomène est particulièrement évident en France, en Italie et en Espagne* ».

Chinois n°3 : « *Mais en France je pourrais être le premier à prendre rendez-vous, même si ses affaires sont très urgentes, mais son* <u>*service juridique*</u> *prend beaucoup son temps. Peut-être qu'il a beaucoup de projets que je ne connais pas bien ou bien qu'il soit tout simplement d'une des procédures, il faut juste faire la queue* ».

C'est ainsi que nous avons remarqué qu'il existait certaines notions spécifiques du « pouvoir » en Chine, telles que *le contrôle social*, *la corruption*, *le pouvoir féminin* et *la supériorité* de deux côtés.

Voici, en détail, quelques paroles rapportées :

<u>Contrôle social</u> : « *C'est une société qui est quand même très contrôlée. Parce que bah voilà, c'est l'esprit confucéen, il y a une longue tradition de contrôle social. Et puis il y a aussi une masse humaine qui est importante. Forcément il y a un contrôle social plus fort qu'ailleurs* » (Répondant français n° 2).

<u>Corruption</u> : *« La Chine n'a qu'un seul Dieu. C'est un « S » avec deux traits qui se barrent… et il y a encore moins de loyauté quand l'argent joue sur la table* » (Répondant français n°3). « *Là c'était vraiment la première fois où j'ai été confronté réellement dans le cadre du travail, un élément de corruption « <u>Tea Money</u> ». Après il m'a expliqué qu'il payait « Tea Money » à la douane pour que ça ne prenne pas 15 jours, mais ça prenne 3 jours* » (Répondant français n°7).

<u>Pouvoir féminin</u> : « *Donc j'ai vu aussi les femmes, le pouvoir des femmes en 1992 et 1993. Et c'est très amusant parce qu'ici, en Europe, on parle de la liberté des femmes, d'avoir des droits. En général les femmes à Hong-Kong et en Chine avaient <u>un énorme pouvoir…</u>* elles *étaient même quelquefois beaucoup plus dures que les hommes. C'étaient des maîtres managers* » (Répondant français n°3).

<u>Supériorité :</u> « *Ils y pensent que voilà, leur culture est supérieure à celle des autres et ils ne veulent pas apprendre* » (Répondant français n°2) *;* « *Nous sommes encore un pays émergent qui a accumulé des richesses en si peu de temps, mais en termes de culture, d'éducation, de*

charité et d'esthétique, il existe encore de nombreuses lacunes dans de nombreux domaines. Les deux parties ont, et commencent maintenant à avoir, de plus en plus de disparités, c'est-à-dire un sentiment de supériorité des deux côtés » (Répondant chinois n°2)).

- Collectivisme-Individualisme

En appuyant sur les discours des managers, nous avons pu identifier la notion de « collectivisme » en Chine et d'« individualisme » en France. Par exemple, le répondant chinois n°2 constate qu'« *On peut donc dire que la culture en Asie ou en Chine est une culture de groupe. Je suis un leader pour suivre un leader, mais en France, je veux que tout le monde soit un leader. Il y a donc une grande différence à cet égard* ». Ensuite, le répondant français n°2 s'exprime aussi sur le sujet : « *Moi, je trouvais que c'était bien, mais il y a plein d'étrangers qui ne peuvent pas comprendre cette mentalité pour qu'ils fassent des collectifs* ».

- Incertitude

Les managers racontent qu'ils doivent gérer l'incertitude quotidiennement, surtout depuis la pandémie de la Covid19 : « *Là on ne sait pas quand nos fournisseurs chinois vont livrer la marchandise à nos clients, à cause de la pénurie du transport aérien et maritime »* (Répondant français n°7). Aussi, la répondante française n°8, entrepreneuse dans le conseil depuis plus de trente ans, explique qu'à cause de Covid, son activité est complètement à l'arrêt et qu'elle ne peut plus partir en Chine : « *Depuis le Covid, je n'ai pas pu partir en Chine pour développer mon business, même on voit que tout est ralenti chez mes clients français…* ». « *Les Français n'aiment pas l'incertitude, ils pensent à beaucoup de choses, plein de détails* » (Chinois n°3).

Puis le répondant chinois n°4, responsable de développement en Europe, dit : « *Par exemple face à une incertitude, c'est comme un verre d'eau à moitié plein : les Français regardent d'abord la partie vide comme des risques, puis la partie pleine comme des opportunités. D'autres pays considèrent d'abord la partie pleine, comme des opportunités (pleine), puis la*

partie vide comme des risques » (Chinois n°4), tout comme le répondant français n°15, qui préconise : « *S'attendre toujours au pire pour être bien surpris* ».

- LTO (Long-Term Orientation)

Nous constatons que tous les répondants soulignent l'importance de la collaboration à long terme. Du côté français, le répondant n°1 dit : « *Mais quand on s'engage, ce n'est pas pour faire un coup, quand on s'engage, c'est sur le long terme* », puis le répondant français n°7 : « *Donc toutes les entreprises qui ne veulent pas nous payer, ça ne nous intéresse pas. On ne cherche pas à faire du volume, on cherche à faire de la valeur et de la qualité, voilà* », et le répondant français n°2 : « *Ensuite, on a eu un partenariat à Paris, une société à Paris. Après on a ouvert à Pékin, ensuite à Shenzhen et après on a trouvé un partenaire à Chengdu et à Wuhan, et ensuite dans un réseau international qui compte plus de 40 représentants, dans plus de 40 pays* » et enfin, le répondant français n°12 : « *Et puis la durée aussi, s'inscrire dans la durée. On ne travaille pas avec la Chine six mois, c'est toute une vie. C'est typiquement avancer dans une vie* ».

À titre d'exemple, voici également trois témoignages de répondants chinois :

« *Si tu veux travailler avec des Chinois à long terme, il faut que tu sois prêt à résoudre des problèmes et à trouver des solutions tout le temps…* » dit le répondant chinois n°13, ou « *On peut faire un one-shot dans le commerce, mais dans notre secteur d'activité on compte surtout sur la collaboration à long terme* » explique le répondant chinois n°9, entrepreneur dans le secteur médical, et enfin : « *On fait tout pour satisfaire à nos clients et on a envie de construire une relation à long* terme » ajoute le répondant chinois n°1.

- **Communication indirecte**

D'après Hall (1976, 1983), la France et la Chine sont deux pays à haut contexte, c'est-à-dire la communication indirecte. Dans ce cadre, les personnes n'expriment pas vraiment ce qu'elles veulent et communiquent des informations floues et implicites.

« *Mais les Allemands pensent aussi beaucoup, et je pense qu'ils sont meilleurs dans le sens où ils sont plus explicites. Parce que les Allemands vous disent clairement ce qui ne fonctionne pas et ce qui fonctionne, vous savez où se trouve le gap. En France, il m'est parfois difficile de savoir quel est leur point de vue. Ils ne vous disent pas s'ils veulent le faire ou non* », dit le répondant chinois n°3. Le répondant français n°3 souligne aussi que « *Le problème avec les Chinois, c'est qu'on ne sait jamais ce qui ne va pas. Au lieu de nous signaler les problèmes, ils ne disent rien…. D'être plus transparent sur les problèmes qui peuvent se présenter* », tout comme le répondant français n°6 : « *Sachant aussi que les délais ils te disent toujours oui, oui, oui, c'est bon pour telle date. Pas de problème, pas de problème, pas de problème. Mais tu sais qu'une fois sur deux, ce n'est pas vrai* ». Le répondant français n°11 préconise qu'il faut dire « non » au bon moment sans blesser aux gens : « *Et quand je leur demandais des choses, j'étais plutôt prudent et je demandais qu'ils ne les interprètent pas. Voilà quand il faut dire non. On dit "Non". Pas autour du pot en disant on va réfléchir ou bon, voilà peut-être que oui ou non, là* ***il y a un moment donné, on peut dire non, sans blesser les gens*** ».

- **Temps**

La notion de temps s'établit différemment chez les managers français et chinois. Pour les managers chinois, « *Je pense que la première impression que nous pouvons avoir sur des négociations ici en France est que nous n'avons peut-être pas* ***la même notion du temps*** » (répondant chinois n°10), ou « *Il est très difficile à contacter ton interlocuteur en France, soit il part en vacances pendant un certain temps, soit il faut prendre un rdv, mais dans quelques semaines, en gros il* ***ne peut pas être trop disponible****, et les juristes sont encore pires, généralement pas disponibles du tout* » (répondant chinois n°7).

Aussi, certains managers chinois se plaignent de la lenteur de la mise en action des entreprises françaises, surtout quand elles sont de grande taille : « *Je ne pense pas que tous les Français soient les mêmes, je pense donc que les petites entreprises françaises sont particulièrement rapides, mais en moyenne, j'ai l'impression que la France et les autres pays sont particulièrement lents à négocier et que le temps de réponse est plus lent* » (répondant chinois n°9), ou encore : « *Nous devons en fait conclure* ***le plus rapidement possible*** *une négociation qui prend beaucoup de temps. Et puis signer le plus vite possible, parce que plus tard, même après la négociation, il y aura des changements* » (répondant chinois n°5), et enfin : « *Peut-être que notre politique change beaucoup, mais nous sommes* ***rapides à exécuter****. Si on dit oui, on commencerait dès le lendemain, et puis le contexte change très vite, peut-être que je pourrais le faire demain, mais le lendemain je ne pourrai plus le faire* » (répondant chinois n°3).

Du côté français, les témoignages nous éclairent aussi sur cette notion :« *Ce que j'ai appris en Chine, c'est la patience, il faut être très* ***patient****, mais en même temps, il faut être très* ***rapide****. Il faut être très véloce, c'est à dire rapide avec un objectif. Donc la patience et la rapidité, en fait c'est plein de contrastes. Il faut être à la fois patient et prendre des décisions rapidement* » (répondant français n°1), ou : « *Après des entreprises privées, ça dépend du patron, cela dépend du caractère du Boss. Mais il faut faire "Ami-Ami"交朋友 avec eux. Il faut aller manger avec eux, boire avec eux, aller au karaoké. Ça prend beaucoup de temps* » (répondante française n°8). Aussi, le répondant français n°2, expert en négociation franco-chinoise, décrit un problème que les Occidentaux ont souvent rencontré lors de leur déplacement en Chine : « *Donc et ici, le problème avec les Occidentaux, c'est quand ils négocient, alors à l'époque, quand ils venaient en Chine et ils se disaient en Chine une semaine, quinze jours je vais tout faire et rentrer en France ou à l'étranger avec un contrat et donc les Chinois l'utilisaient et se disaient tiens, comme on sait qui ne vont pas rester longtemps, on va leur mettre la pression comme ça on va avoir les meilleurs termes contractuels parce qu'ils vont rentrer pour montrer à leur Boss qu'ils ont signé un contrat avec nous. Donc ce n'est pas comme ça qu'il faut faire en fait* ».

- **Relations**

Les Français et les Chinois peuvent avoir des approches similaires, notamment quand ils en mettent l'accent sur les relations dans la vie professionnelle. Développer la confiance est un des éléments clés de la phase « *Initiating* », comme nous avons analysé dans la partie précédente.
« *Les entreprises d'État comme les entreprises privées, l'idée de créer quand même une relation* » explique le répondant français n°1, et « *En Chine, négocier aussi en dehors de la salle de réunion, c'est à dire au restaurant ou karaoké. En fait, les grosses négociations avec les Chinois, elles ne se font pas dans une salle de réunion en général, se font en dehors de ça* », dit le répondant français n°16.

Chinois n°11, entrepreneuse depuis plus de 10 ans dans le commerce entre la Chine et la France : « *On trouve parfois qu'il y a deux choses en France qui sont pareils qu'en Chine. La première est que* ***les relations*** *sont très importantes, par exemple en Europe du Nord, où la raison est importante, et ici les relations sont importantes. Une bonne relation peut faciliter vos négociations. La deuxième chose, c'est qu'il y a des conditions, parfois très compliquées, ou des prix, qui peuvent être réglés en deux phrases très rapidement si vous avez* ***une bonne relation*** ».

Chinois n°14, expert en consulting depuis plus de 20ans, : « *La France est aussi un pays de relations et une bonne relation va accélérer le temps de négociation pour les deux parties. En général, si les supérieurs sont d'accord, on peut conclure un accord très rapidement* ».

Français n°1 : « *Mes meilleurs amis sont Chinois, des Chinois du Nord plutôt. Les autorités locales, relativement puissantes, m'ont aidé personnellement* ».

Français n°8 : « *Donc évidemment, ce sont des voyages qu'ils apprécient. Sans parler de la partie touristique qu'on fait en France, en même temps culturel. Et quand tu reviens, tu as quand même des facilités parce que ces gens-là sont polis et ils te remercient de cette attention qu'on leur a prêtée. Donc là, ça ouvre tout. Et ça aide beaucoup* ».

Français n°9, consulting depuis plus de dix ans, précise aussi : « *Donc si tu veux qu'il en*

donne le maximum, il faut prendre des engagements avec lui qui lui semble intéressants pour qu'il développe l'activité avec toi plutôt qu'avec quelqu'un d'autre ».

❖ Confiance

Comme nous l'avons vu, en Chine, la confiance est primordiale pour les affaires. Tisser cette confiance va prendre beaucoup plus de temps qu'ailleurs. Tous les managers français s'expriment de la même manière sur ce sujet : « *Dans cette relation de* ***confiance****, elle prend du temps* » ; « *Donc tout ça, ça a pris du temps. Ça a pris du temps pour établir une relation de* ***confiance*** » ; « *Et encore aujourd'hui, dans les négociations que j'ai avec de nouveaux partenaires, soit en Afrique, soit en Asie, il y a une espèce de relation de* ***confiance*** *qui se crée au fur et à mesure du temps avec eux* » ; « *Et le fait d'arriver en plus avec quelqu'un qui était chinois m'a donné une* ***crédibilité*** *et une sorte de* ***confiance****. Si j'étais arrivé seul, je ne sais pas si j'aurais été reçu de la même manière* », etc.

Le répondant chinois n° 2 explique aussi qu'en Chine l'accord est souvent trouvé en dehors d'un environnement professionnel : « *C'est donc toujours à l'hôtel, au restaurant, que l'accord est trouvé. Parce que nous avons le sentiment d'avoir quitté un environnement formel, nous pensons en Chine que nous pouvons vraiment apprendre à connaître le caractère de l'autre partie dans un bar à vin, au cours d'un dîner ou dans un moment privé, afin d'atteindre une base de* ***coopération digne de confiance****, afin qu'il sente que vous êtes digne et que vous pouvez lui faire* ***confiance*** ».

Nous pouvons affirmer que la confiance semble aussi importante en Chine qu'en France. Le répondant français n°13 précise : « *Alors ça prend du temps à créer la confiance. On pourrait dire que oui, mais c'est partout pareil, mais en Chine, c'est encore beaucoup plus* ***compliqué*** *dans le sens où t'as la barrière de la langue* », tout comme le répondant français n°1 : « *Et moi, mes collaborateurs, ce sont des gens que j'ai travaillé, avec qui j'ai travaillé pendant une dizaine d'années* ».

❖ Réseaux (Guanxi 关系)

La notion de « réseaux » (Guanxi) imprègne les affaires et le discours des managers en Chine. Cette notion est caractérisée par trois dimensions 人缘 (Ren Yuan), 人情 (Ren Qing) et 人伦 (Ren Run) (Zuo, 1993), basées sur la confiance et le service réciproque au sein de la communauté, ou le groupe, cette dernière étant considérée comme faisant partie de la famille. Ceux qui ont déjà négocié avec les Chinois comprennent ainsi cette expression courante : « *D'abords faites-vous des amis, puis faites des affaires* », signifiant qu'il est primordial de créer des relations affectives parallèlement aux relations professionnelles.

Aux yeux des répondants français, établir différents réseaux semble vivement recommandé. À ce sujet, le répondant chinois n°13 exprime son ressenti : « *Si on a l'intention de faire le business avec les Chinois, on ne pourra pas réussir sans* ***réseaux*** *(Guanxi 关系)* ». Également, après plus de trente ans d'expériences et d'expatriation en Chine, le répondant français n°1 raconte des anecdotes intéressantes : « *Alors en 1995, Règle numéro un : tous les Chinois se connaissent. Quand je te dis les Chinois se connaissent tous, c'est un peu humoristique, mais franchement, moi, je l'ai vécu… on va manger le soir… et tout, on est même parti avec lui, sa femme et sa fille un weekend pour visiter des fermes. Enfin bref, c'était super sympa et bon, ça aide après…* » ; « *Parce que quand ça coince un peu sur certains sujets, même sans lui demander, ça va être beaucoup plus facile* ».

Nous constatons que la notion de « réseaux » a été employée à plusieurs reprises dans les verbatim chez les managers français. Puisqu'ils travaillent beaucoup avec leurs partenaires chinois, ils comprennent très bien la notion de réseaux en Chine, qui est beaucoup plus forte que les relations : « *...grâce à mes* ***réseaux*** *personnels. Les Français comme Les Chinois ont une culture de réseaux. Les Français sont* ***moins forts*** *que les Chinois, mais quand même assez forts. Donc le réseau personnel, c'est vraiment très important* » (répondant français n°4, consultant depuis plus de trente ans). Le répondant français n°2 explique comment il a réussi ses affaires grâce aux réseaux : « *Parce que nous, on travaille beaucoup en* ***réseaux****, on est* ***très chinois****, si tu veux, on a beaucoup de « Guanxi 关系 ». Et donc j'ai parlé avec des gens. Il y a un ami qui m'a fait rencontrer un cabinet français, qui faisait du recrutement, qui m'a fait rentrer dans un* ***réseau*** *européen…* » ; « *Et puis on connaît du monde. Il y a beaucoup de monde, c'est beaucoup via* ***réseaux*** ».

- **Respect**

Nous constatons aussi que les répondants détaillent leur perception de la notion de respect dans la négociation franco-chinoise. Le répondant français n°1 raconte qu'il ne faut surtout pas avoir l'arrogance vis-à-vis des Chinois : « *Et ça ne se fait* ***surtout pas avec l'arrogance*** *de dire : Écoutez, mes chers amis chinois, on va vous expliquer comment faire du commerce puisque vous, vous avez une culture millénaire et vous êtes des commerçants depuis des milliers d'années. Il ne faut surtout pas arriver avec cette idée-là* ». De la même manière, le répondant français n°2 exprime son point de vue similaire : « ***L'humilité,*** *c'est très important. On n'est pas chez nous quand on est en Chine, quand on est dans un pays à l'étranger, qu'on est expatrié, on n'est pas chez nous. Donc on n'a pas l'arrogance de dire : écoutez c'est comme ça, on va travailler comme ça* ».

Ainsi, nous constatons que chez les managers chinois le respect est également important, comme pour le répondant chinois n°1 : « *il faut* ***respecter*** *et comprendre mutuellement…, on compte sur la collaboration qui dure dans le temps…* ».

- <u>Face & Honneur</u>

Autre notion fréquemment abordée, « *la face* » occupe une place importante pour les managers français. En effet, tous soulignent cette notion, typique de la culture chinoise.

> Français n°8 : « *En revanche, que ce soit avec des fournisseurs, avec des collaborateurs ou avec les autorités, il y a toujours quelque chose de très important. Je crois que ça s'applique partout. C'est de ne pas* ***faire perdre la face à la personne*** *qui est en face de toi* ».

> Français n°16 : « *Parce que c'est vrai que c'est l'imprégnation culturelle, la plus forte que j'ai trouvé, c'est l'aspect de ne pas* ***perdre la face****. Et c'est pour ça, la culture de cacher des choses, c'est pour ne pas* ***perdre la face*** ».

En parlant de son patron chinois, le répondant français n°5 raconte : « *Quelqu'un qui est très bien et respectueux, qui dit et qu'il respecte ses engagements. C'est là qu'il est question de* ***dignité.*** *Je respecte ce que je dis, sinon je* ***perds la face*** *aussi* ».

De la même manière, certains répondants chinois pensent que « *les Français ont peut-être un sentiment de supériorité bien ancré* », comme le répondant chinois n°2, et le manager chinois n°13 explique son point de vue : « *Mais vous dites qu'en France, ils pensent toujours qu'ils ont un sentiment de* ***supériorité*** *nationale parce qu'ils ont au moins préservé leur culture et qu'ils sont également fiers de leur culture. C'est encore pire quand vous retournez à la campagne, …et mes amis qui vivaient à la campagne avaient toujours ce sentiment de supériorité du fait de leurs noms de famille « De »* ».

- <u>Ecoute</u>

Le manager chinois n°3 développe son point de vue, notamment au sujet du développement du marché français et européen pour un groupe chinois : « *En fait, dans le cas d'une coopération multinationale, je pense qu'il est plus important d'****écouter*** *et d'être ouvert pour voir le marché du point de vue des autres* ». De la même façon, le manager français n°1 explique que « *L'****écoute****, c'est très important* » ; « *… dans tous les côtés pour se comprendre, ça prend du temps de négocier. Il faut* ***écouter*** **»** ; ou « *Parce* ***qu'une négociation,*** *c'est un dialogue et* ***une écoute****. Il faut* ***écouter*** *ton partenaire d'un côté comme de l'autre* », tout comme le manager français n°8, qui dit : « *…Tu dois être à l'****écoute*** *et essayer de faire comme on t'a dit…* ***Écouter*** *son fournisseur, son partenaire, ses attentes, ses objectifs à lui en général…* ».

- <u>Honnêteté & Sincérité</u>

Nous remarquons qu'il existe plusieurs citations concernant l'honnêteté et la sincérité. Le manager chinois n°9 raconte : « *Je pense que* ***l'honnêteté et la sincérité*** *sont les deux qualités très importantes dans les affaires…On peut faire un one-shot, dans le commerce, mais dans notre secteur d'activité on compte surtout sur la collaboration à long terme* ».

Français n°15 exprime que : « *Ça ne sert rien à cacher. Il vaut mieux être honnête et sincère pour avancer les discussions dans la négociation…* ».

Français n°3 décrit son patron chinois : « *Lui, il est d'une* ***honnêteté*** *! Mais j'ai travaillé avec les Indiens par la suite. Et les Indiens, Ah le monsieur ! Vous savez, le contrat qu'on a signé il y a deux mois, je ne peux plus vous le livrer au même prix parce que le prix a monté. Et il y a deux mois, quand j'ai passé la commande, on a signé un prix et lui (mon patron) il ne revient jamais sur sa parole* ».

Français n°4 dit qu'« *il faut être* ***honnête*** *de deux côtés et tout ça, ça prend du temps* ».

Avant d'aborder les concepts émergents, nous avons choisi de synthétiser d'abord les composantes-clés des CI existantes dans la littérature, notamment concernant la dimension métacognitive (Voir tableau 12).

Tableau 12 : Synthèse des composantes-clés des CI issues de la littérature en dimension métacognitive

Dimensions	Composantes-clés	Données empiriques (Exemples)
Dimension métacognitive (Valeurs culturelles) :	- **Concepts issus de la littérature** ✓ ***4 dimensions de la théorie d'Hofstede :*** - Hiérarchie (pouvoir) (Notions du pouvoir spécifique chinois : *contrôle social, corruption, pouvoir féminin et la supériorité*) - Collectivisme & Individualisme - Incertitude - LTO	▪ *Hiérarchie (pouvoir)* *« En France, c'est le patron qui a le dernier mot, comme en Chine, et il sera mis en œuvre très rapidement ».* ▪ *Collectivisme* *« Moi, je trouvais que c'était bien, mais il y a plein d'étrangers qui ne peuvent pas comprendre cette mentalité pour qu'ils fassent des collectifs ».* ▪ *Incertitude* *« Les Français n'aiment pas l'incertitude, ils pensent à beaucoup de choses, plein de détails ».* ▪ *LTO* *« Mais quand on s'engage, ce n'est pas pour faire un coup, quand on s'engage, c'est sur le long terme ».* ▪ *Communication indirecte* *« En France, il m'est parfois difficile de savoir quel est leur point de vue. Ils ne vous disent pas s'ils veulent le faire ou non ».* ▪ *Temps* *« Ce que j'ai appris en Chine, c'est la* ***patience****, il faut être très patient, mais en même temps, il faut être très* ***rapide****. Il faut être très véloce, c'est à dire rapide avec un objectif. Donc la*

Conscience des différences culturelles et de différentes valeurs	✓ **Communication indirecte** - Flou, implicite, informel et subjectif, importance des silences ✓ **Temps** ✓ **Relations** - Confiance - Réseaux (Guanxi 关系) ✓ **Respect** - Face & Honneur - Ecoute - Honnêteté & Sincérité	*patience et la rapidité, en fait c'est plein de contrastes. Il faut être à la fois* ***patient et prendre des décisions rapidement*** *».* ▪ *Confiance* *« Donc tout ça, ça a pris du temps. Ça a pris du temps pour établir une relation de confiance ».* ▪ *Réseaux* *« Si on a l'intention de faire le business avec les Chinois, on ne pourra pas réussir sans réseaux (Guanxi 关系) ».* ▪ *Face & Honneur* *« C'est de ne pas* ***faire perdre la face*** *à la personne qui a en face de toi ».* ▪ *Ecoute* *« Parce qu'une négociation, c'est un dialogue et une* ***écoute****. Il faut écouter ton partenaire d'un côté comme de l'autre ».* ▪ *Honnêteté & Sincérité* *« Je pense que* ***l'honnêteté*** *et la* ***sincérité*** *sont les deux qualités très importantes dans les affaires…surtout pour la collaboration à long terme ».*

Source : élaboré par l'auteur

6.3.1.3.Concepts émergents

En plus des notions existantes dans la littérature, nous avons découvert dans les verbatim des répondants franco-chinois des concepts émergents, tels que *le pragmatisme* et *la rigueur*.

- **Pragmatisme**

Les Chinois sont connus pour leur pragmatisme, comme le manager français n°3 l'exprime : « *parce que comme je te dis que* ***les Chinois n'ont qu'un seul Dieu, c'est le dollar****. S'il y avait moyen de faire des business, tout s'arrange. Il n'y avait pas de problème* ». Le manager chinois n°10 décrit aussi sa perception du pragmatisme : « *Nous sommes toujours* ***pragmatiques****. Nous allons toujours d'abord comprendre les priorités sur cette affaire, ensuite nous en parlerons. Surtout nous ne laisserons pas des problèmes ou des clauses juridiques devenir diverses pierres d'achoppement* ».

Contrairement aux Chinois, les Français sont plutôt systématiques et rationnels, du moins d'après certains chinois. Aussi, le répondant chinois n°12 précise que « *Pour certains thèmes,*

je dois dire que le client français sera très ***organisé et systématique****, comme on fait un problème mathématique, n'importe si cette chose arrive ou non. Il vous donnera de nombreuses situations auxquelles vous devrez réfléchir très clairement. Ensuite nous en discuterons à partir de ce niveau rationnel* ».

- **Rigueur**

Nous avons trouvé une définition de la rigueur, dans le dictionnaire Larousse, pouvant correspondre à notre interprétation : « Caractère de quelqu'un, de quelque chose qui se distingue par une exactitude, une logique, une précision parfaites ». Les managers français et chinois qui décrivent différentes perceptions de la notion de *rigueur*, ont abordé cette dimension en relation avec le *contrat*, la *persévérance* et la *responsabilité*. Certains managers français considèrent également que les Chinois sont plus proches des Français, comme l'indique le répondant français n°2 : « *À l'époque, on parlait beaucoup des Japonais dans les années 90. Mais moi, j'ai été en contact avec des Chinois et des Japonais. J'ai préféré les Chinois. Je trouvais qu'ils étaient* ***plus proches des Français****, plus drôles, plus comme les Français, un peu bordéliques par exemple* ».

Le répondant français n°1 raconte aussi des problèmes qu'il a rencontré à cause d'un manque de rigueur : *« Les Français sont quand même un peu particuliers. On aime bien plaisanter et on aime manger des trucs comme ça.* ***La rigueur, ce n'est pas notre point fort. Le contrôle****, ce n'est pas notre point fort. Les Allemands sont plus rigoureux, les Anglais, les Belges, peut-être les Américains et nos collaborateurs, beaucoup, mais pas tous. En tout cas certains nous ont roulés un peu dans la farine dans des négociations, dans des relations commerciales, etc.. ».*

- <u>Contrat</u>

Contrairement aux Chinois, les Français prennent très au sérieux l'importance du contrat, ce qui signifie que tout sera réglé selon les clauses prédéfinies dans le contrat en cas de litiges. Le manager français n°6 raconte que « ***Signer un contrat*** *pour beaucoup (****les Chinois****),* ***ça ne sert à rien****. Donc ça quand tu es étranger, ce n'est pas facile d'accepter de travailler sans contrat, donc c'est la raison pour laquelle je ne travaille pas beaucoup avec l'entreprise chinoise en Chine, c'est qu'ils ne veulent pas payer nos services* ».

Ainsi, **La vision du contrat chez les Chinois est évolutive**, comme le manager français n°2 le raconte : « *Oh là là les clauses, ça peut évoluer. Et puis il y a des clients qui rayent des clauses, on rajoute, on change… Mais là, tu vois, j'ai commencé une négociation avec une entreprise chinoise en ligne… mais quand j'ai envoyé les clauses, l'autre (DRH) me disait que c'était trop dur etc... Donc bon, il faut que j'explique que le contrat est comme ça et qu'on peut faire des légères modifications. Mais on ne va pas tout changer* ».

> Français n°5 : « *Oui, avec les entreprises chinoises les négociations elles durent tout le temps. Parce que même à la fin, je me rappelle que j'avais signé un contrat avec une entreprise chinoise et le dernier paiement ils nous ont demandé une ristourne de 20 %* ».

Pui, le manager français n°1 explique que dans son secteur d'activité le fournisseur respecte le contrat, quoi qu'il arrive :

> « *Il peut encore une fois, d'abord ça c'est* ***contractuel****. Si tu dis qu'il ne change pas pendant l'année, le fournisseur s'engage à respecter son contrat. C'est écrit, c'est signé, c'est tamponné* ».

- ❖ <u>Persévérance</u>

Le manager chinois n°1 explique : « *la persévérance, l'effort, c'est bien la racine des Chinois* », suggérant qu'ils ne renoncement pas facilement. Le manager français n°10 ajoute aussi que « *Les Chinois ne se découragent jamais* ».

- ❖ <u>Responsabilité</u>

Les Français ont une perception des tâches et/ou des responsabilité plus distincte que les Chinois, spécialement dans des entreprises de grande taille, comme l'indique le manager chinois n°3 : « *Aujourd'hui, nous sommes une entreprise chinoise, installée en France, et nous ne sommes pas une entreprise avec une* ***division sociale du travail*** *particulièrement* ***stricte****, je ne suis pas une vis dans une chaîne de production, pas si précise… En tant que manager, je suis capable de mieux réussir mes négociations, le taux de réussite de mes négociations commerciales* » (Chinois n°3).

Chinois n°2 ajoute : « *Les contextes culturels et la compréhension de la division du travail sont différents, tout comme la nature du travail et le sens de la* ***responsabilité*** *du travail, de sorte qu'il y aura de grandes différences* ».

6.3.1.3. Conclusion

Pour conclure, il apparaît important, dans un premier temps, de prendre en considération toutes ces composantes-clés formant les compétences interculturelles en dimension métacognitive, relativement aux différentes valeurs culturelles, à la fois issues de la littérature, mais aussi émergentes, apparaissant notamment à travers les verbatim des praticiens français et chinois. Les tableaux 12 et 13 fournissent la synthèse des composantes-clés des CI en dimension métacognitive avec des exemples.

Tableau 13 : Synthèse des composantes-clés émergentes des CI en dimension métacognitive

Dimensions	Composantes-clés	Données empiriques (Exemples)
Dimension métacognitive (Valeurs culturelles) : Conscience des différences culturelles et de différentes valeurs	**- Concepts émergents** ✓ **Pragmatisme** ✓ **Rigueur** - Contrat - Persévérance - Responsabilité	▪ *Pragmatisme & systématique* *« Nous sommes toujours* ***pragmatismes****. Nous allons toujours d'abord comprendre les priorités sur cette affaire, ensuite nous en parlerons » ; « Je dois dire que le client français sera très organisé et systématique, comme on fait un problème mathématique… ».* ▪ *Contrat* *« La vision du contrat chez les Chinois est évolutive… ».* ▪ *Persévérance* *« La persévérance, l'effort, c'est bien la racine des Chinois ».* ▪ *Responsabilité* *« Les contextes culturels et la compréhension de la division du travail sont différents ».*

Source : élaboré par l'auteur

6.3.2. Dimension cognitive

La dimension cognitive désigne les connaissances « macro » et « micro » des divers périmètres, tels que le contexte économique et politique, les expériences professionnelles et personnelles, l'éducation et la pratique des langues étrangères. L'analyse des verbatim des managers nous a ainsi permis d'analyser *des cultures* aux différents niveaux, en suivant une approche dite « *emic* ».

6.3.2.1. Connaissances issues de la littérature

Dans cette partie, nous analyserons la perception des répondants, notamment en ce qui concerne leurs connaissances « macro » et « micro ».

- **Contexte économique et politique**

- Situation économique et politique

Le manager français n°2, basé à Hongkong, voyage régulièrement en Chine continentale et témoigne de la rapidité du développement économique de la Chine : « *J'étais à Changsha 长沙 la dernière fois il y a trois mois, j'y étais il y a 20 ans et cette fois-ci j'y suis allé et c'était exactement la même chose que Shanghai, le même genre de prospérité, le même genre d'énergie, le même genre d'endroit comme Changsha. Je ne peux pas dire que j'ai vu beaucoup de choses, mais j'ai voyagé dans différents pays. Je voyage dans au moins une douzaine de pays par an. La Chine est vraiment un endroit qui m'émerveille tous les trois mois lorsque j'y vais,* ***tous les trois mois. Elle se développe très vite*** ».

Français n°5 exprime, quant à lui, que le gouvernement chinois a beaucoup investi dans les infrastructures : « *Il y a vraiment beaucoup d'investissements qui ont été réalisés dans les infrastructures et c'est plus facile le hardware. Maintenant, il faut investir dans le software, de plus en plus dans l'éducation et l'éducation à la chinoise est très dure parce qu'elle est très compétitive* », tout comme le manager français n°7 revient sur la fragilité de la Chine : « *En fait, la Chine est le pays riche, fort et fragile en même temps. Et puis, il y a un autre point aussi qui est prépondérant, c'est que la Chine ne peut pas vivre en autarcie* ».

Chinois n°2 détaille certaines lacunes vis-à-vis de l'essor économique de la Chine : « *Il est vrai qu'en termes de culture, l'Europe est probablement plus européenne que les Américains, car l'Europe a un fondement culturel de 300, voire 500 ans avant d'avoir atteint ce qu'elle a aujourd'hui… La Chine a mis 40 ans pour rattraper l'Europe ou les Etats-Unis. Il y a beaucoup de choses que la Chine peut néanmoins dire aujourd'hui que je suis le plus fort, que je suis sur le point de dépasser les États-Unis, mais dans de nombreux aspects, je pense qu'il y a encore* ***un grand écart dans la pratique*** *et qu'il faut avoir beaucoup de* ***temps*** ».

Nous constatons que la Chine s'enferme davantage depuis la pandémie Covid 19, et que cela génère des inquiétudes constantes pour les investisseurs étrangers, comme le précise le manger français n°2 : « *Parce que typiquement tu vois, il y a* ***30% d'étrangers en moins en Chine*** *depuis 20 ans. En 20 ans les dernières statistiques sont sorties des études de la Chambre de commerce européenne. Une baisse de 30 % du nombre d'étrangers en Chine en 20 ans. En plus la pandémie accélère cette situation…* », ou le manager français n°1 : « *Donc la Chine doit faire face à toutes ces problématiques et donc elle est obligée en fait, tu vois la Chine,* ***le cycle c'est on ouvre, on ferme****, on ouvre, on ferme, on ouvre, on ferme…* ».

Chinois n°12 précise son point de vue : « *En effet, la culture de la population, y compris la pandémie, est un point clé. L'arrivée de l'épidémie a brisé les habitudes de beaucoup d'entre nous et nous avons dû tout repenser, de la stratégie de l'entreprise jusqu'à la culture, en passant par les sentiments de chacun et les relations interpersonnelles* ».

Le manager français n°2 comprend bien les enjeux politiques appliquées aux affaires : « *Donc voilà, et après l'entreprise d'état, c'est aussi beaucoup de relationnel et ça dépend aussi de questions politiques. C'est-à-dire qu'une entreprise d'Etat, elle va dire Bon, je travaille avec*

l'entreprise française. Quel est l'état des relations entre la Chine et la France? Si elles sont bonnes, ça va faciliter les négociations. Si elles ne sont pas bonnes, ça va les complexifier »).

- Evolution technologique

Aujourd'hui, grâce aux évolutions technologiques, communiquer à distance est devenue de plus en plus accessible et facile, comme le manager français n°15 l'indique : « *La* ***révolution technologique*** *– Internet. Maintenant, le travail que je faisais moi, n'importe qui de France, peut le faire directement en tapant sur Internet une recherche de fournisseurs en Chine* ». Le manager français n°3 précise aussi la situation : « *Mais maintenant, avec WhatsApp et Free, il y a une* ***liberté de communication*** *qui est énorme. Ça s'échange instantanément, tu n'as même pas besoin d'aller ouvrir l'ordinateur pour regarder le mail…* ».

Toutefois, la répondante française n°8 préfère les négociations en présentiel : « *Depuis 3 ans de Covid, je ne pouvais pas me déplacer en Chine… à moins de faire des négociations virtuelles, c'est à dire via teams, zoom ou wechat. Mais Ça dépend de la génération chinoise. Peut-être qu'avec les jeunes de la génération Z qui sont des technophiles, c'est plus facile, mais avec des entreprises d'Etat non. Ce que j'aime dans la négociation, c'est* ***le contact humain****.* ***La négociation virtuelle perd ce genre de contact*** *».*

Le manager français n°4 raconté une anecdote intéressante : « *Et puis pour revenir à Hongkong, j'avais la même chose avec l'adresse de la gare en chinois, parce que les gens ne parlaient pas l'anglais et les chauffeurs de taxis ne parlaient pas l'anglais. Donc c'était complètement différent, je pense maintenant, avec les nouvelles générations qui parlent plus l'anglais, on a les smartphones qui tapent l'adresse et ils font la traduction en chinois et tu follow* ».

- **Expériences personnelles et professionnelles**

Grâce à leurs différentes expériences personnelles et professionnelles, les managers ont des visions divergentes. D'ailleurs, à ce titre, nous considérons l'éducation pédagogique et familiale comme une expérience personnelles, comme le précise le manger chinois n°2 : « *C'est parce*

que l'éducation affecte lentement notre façon de penser. La réflexion s'étend ensuite à nos actions et à nos comportements, qui peut influencer cognitivement notre manière de négocier ».

❖ <u>Education familiale et pédagogique</u>

Pour approfondir ce sujet, nous pouvons nous référer au manager chinois n°2 qui compare son parcours éducatif à Taiwan, puis en France. Né à Taiwan et à l'âge de 13 ans, il est venu en France pour faire ses études. Après avoir terminé son cursus dans une école de commerce à la Sorbonne, il a commencé à travailler. Il décrit son expérience : « *Avant d'avoir 13 ans, j'ai étudié à Taïwan. Dans le cadre de l'éducation asiatique de type « Spoon-feeding» 填鸭式教育 (l'éducation à la petite cuillère), je devais mémoriser des livres, étudier, lire ce que j'apprenais aujourd'hui, mémoriser l'histoire et la culture, etc… tout mémoriser, et* ***la mémorisation est le capital le plus important pour les Asiatiques*** » ; « *Quand je suis allé en France, ce n'était pas comme ça, je devais écrire des essais, je devais écrire des citations, je devais faire des* ***recherches****, je devais même lire de la philosophie, qui n'est pas disponible en Chine, mais qui vaut vraiment la peine d'y penser en Asie. Le Latin, la philosophie, je vous demande de retrouver la culture originale de ce script, mais j'espère que vous pourrez le développer et le faire mieux. Il y a donc une très grande différence à cet égard* ».

Le manager chinois n°2 propose aussi des points d'amélioration concernant l'éducation en Chine : « *On peut donc dire que la culture en Asie ou en Chine est* ***une culture de communauté****, par exemple je suis un leader. Mais en France, je veux que tout le monde soit un leader. Il y a donc eu une grande différence à cet égard. Bien sûr, c'est en train de* ***changer****. Je crois que c'est aussi* ***une réforme de l'éducation****, parce que la culture chinoise, peut-être à Taïwan ou à Hong Kong, je peux voir que de plus en plus d'écoles internationales changent, et il y a beaucoup d'écoles expérimentales qui changent. Il y a* ***beaucoup de choses qui ne sont pas apprises à l'école chinoise****, comme les compétences interpersonnelles, les compétences de leadership et les compétences de créativité qu'on ne peut pas apprendre ces choses dans les livres. En France, c'est vrai qu'il existe de bonnes opportunités pour former ces compétences, comme le travail en groupe, le projet en groupe, etc… ».* Le manager chinois n°13 commente aussi que « *Ce sont les choses que nous pouvons faire pour améliorer la créativité de chaque*

individu. C'est pourquoi ils se concentrent sur ces choses quand ils sont jeunes à l'école. En Chine, l'accent est mis sur l'éducation basée sur les examens 应试教育 ».

Du côté des managers français, le n°2 explique qu'il a beaucoup voyagé avec ses parents qui travaillaient dans l'aviation : « ***J'ai commencé à voyager avant de savoir marcher***. *Donc le premier tour du monde que j'ai fait, j'avais deux ans et demi si tu veux. Je l'ai fait par pays, Los Angeles, Tahiti, Nouvelle-Calédonie, Australie, Hong Kong, et Paris à deux ans et demi* ».

Puis le manger français n°3 raconte aussi son parcours : « *Quand j'ai vu la gestion du droit, le droit des affaires, mon père étant dans le commerce depuis 50 ans à l'époque, et que j'aimerais bien me lancer dans le commerce pour apprendre, le meilleur endroit effectivement à l'époque, c'était Hongkong* ».

- ❖ <u>Parcours professionnel</u>

Le manger français n°1 évoque ses premières expériences, notamment quand il était à Taiwan : « *La deuxième année, ça a été très bien, mais la première année était très difficile parce que les méthodes de travail n'étaient pas celles que j'avais connues, alors qu'on était dans la même boîte et qu'on faisait exactement la même chose* » ; « *C'était mon expérience taïwanaise qui a été plutôt difficile professionnellement et culturellement* », tout comme le manager français n°10 : « *L'expérience maintenant. Parce qu'en fait, la Chine m'a appris à être beaucoup* ***plus patient*** *que je ne l'étais pas quand j'étais plus jeune. C'est normal, je pense que les plus jeunes sont impatients. Donc l'expérience,* ***la patience, le relationnel****. J'ai un bon relationnel, j'aime bien les gens, donc ça se sent aussi, j'essaie de trouver des solutions* ».

Puis, le manager français n° 8 indique : « *Il faut avoir envie d'apprendre pour qu'elle donne envie de changer, d'évoluer. Pour travailler en Chine, je pense qu'il faut apprendre, à désapprendre ce qu'on a appris pour apprendre à nouveau. En fait, c'est comme une nouvelle naissance quelque part* », dans la même idée que le manager français n°2 : *« L'idée, c'est aussi de faire des efforts pour comprendre les différentes cultures. Donc ce que je fais, c'est que je lis beaucoup déjà. Donc j'ai plein de livres sur l'interculturel. Et puis, à force de voyager, tu rencontres des gens et tu fais comme eux, tu les imites. C'est un processus d'imitation ».*

- **Langues étrangères**

Dans ce contexte, une bonne maîtrise des langues étrangères aide les managers à mieux appréhender les différences culturelles et à faciliter les tâches afin de réussir la négociation, comme le précise le répondant chinois n°14 : « *En fait, parler une langue commune, avoir une culture commune, pourquoi dites-vous que certaines personnes se sentent plus proches, comme elles-mêmes. Si cette personne parle le dialecte de Ningbo, ce n'est pas pareil. Il y a donc beaucoup de choses qui sont en fait les mêmes dans tous les pays, y compris la France. Il y a un sentiment de proximité, un contact humain* ».

Aussi, le manger chinois n°3 développe le problème de la barrière de la langue avec ses interlocuteurs français : « *Une caractéristique très particulière de la négociation avec les Français est que je pense que c'est probablement l'un des problèmes les plus douloureux que mes collègues chinois rencontreront. Il ne s'agit pas seulement du département juridique, mais aussi de notre siège social. Si nous avons parfois besoin que le siège social prenne des décisions ensemble,* ***la langue est un problème****. J'ai négocié des contrats avec des Allemands et des Espagnols, la langue n'est jamais un problème, mais* ***en France, c'est un problème****. D'une part, l'anglais des négociateurs français est un peu difficile. Même si vous appelez le service juridique, vous ne savez même pas comment parler français. Le rôle de nos intermédiaires est donc très important. Ce sont les collègues chinois qui ne comprennent pas vraiment...* ».

Chinois n°13 raconte également le problème de la langue : « *Mais si l'on compare avec d'autres pays, les Français eux-mêmes, avec leur anglais, ajoutent une couche supplémentaire de complexité à nos négociations internationales* ».

Le manager français n°1 nous a fait des recommandations : « *La façon de travailler, le respect,* ***le langage****, les mots qu'on utilise, l'attitude, tout ça, ça peut être très différent de ce qu'on pouvait pratiquer en France et qu'il faut* ***s'adapter à la culture locale*** ». Ainsi, la maîtrise de cinq langues a facilité les négociations du manager français n°3 avec ses interlocuteurs : « *Et donc, nous voyons que j'étais un peu l'interface avec des clients, comme je parle à peu près* ***cinq langues*** ».

6.3.2.2. Connaissances émergeantes

En complément des différentes valeurs culturelles nationales, concernant la dimension métacognitive avec l'approche « *etic* » (la partie 6.3.1.), nous analyserons à présent et en parallèle le concept de culture avec l'approche « *emic* ».

Au cours de nos entretiens, nous avons en effet remarqué que les répondants prenaient en compte **trois autres niveaux de cultures** dans la négociation interculturelle, c'est-à-dire la culture régionale, la culture sectorielle et la culture organisationnelle. Concernant la dimension cognitive des CI, la combinaison de ces trois dimensions de cultures n'a pas été étudiée auparavant dans la revue de la littérature.

- **Culture régionale**

Il existe 56 ethnies en Chine, dont 55 minoritaires (少数民族) et 1 majoritaire « Han » (汉族). La langue officielle est le mandarin (汉语), que tout le monde apprend à l'école, mais il existe également dix dialectes principaux (Fang Yan 汉语方言)[62]. À l'exception du mandarin qui est généralement compris par l'ensemble du pays, les utilisateurs des neuf autres familles de dialectes ne peuvent se comprendre sans l'utilisation de la langue officielle mandarin. La Figure 14 détaille la répartition des dix dialectes principaux, la couleur rouge représentant le mandarin et les autres couleurs les 9 autres familles de dialectes.

[62] Li Rong,Xiong Zhenghui, Zhang Zhenxing (1987). *L' Atlas des langues de Chine « 中国语言地图集 »*, Longman.

Figure 14 : Répartition de dix dialectes principaux en Chine

Source : Atlas des Langues de Chine

Le manager français n°3 explique que quand il vivait et travaillait à Hongkong, il n'avait pas l'utilité de parler le mandarin : « *Donc, sur 80 personnes du bureau, 4 personnes parlaient le* ***mandarin****, tout le reste parlait le dialecte* ***cantonais****, donc le mandarin ne me servait strictement à rien dans le cadre du travail* » ; « *Et comme j'allais faire des inspections à Shenzhen dans le Guangdong, il n'y avait pas* non plus *l'utilité de parler le mandarin* ».

Nous remarquons aussi que les managers français distinguent clairement la culture de Hongkong et celle de Chine continentale, comme le précise le répondant français n°2 : « *On nous paie une partie de la mission parce qu'on va mettre en place une équipe de projet et donc c'est du temps qu'on va dédier aux clients et ce temps-là a une valeur. Et ça, ce système-là, il est très bien compris par les Occidentaux ou par même des Hong-Kongais etc…, mais pour des patrons chinois, c'est extrêmement difficile de comprendre ça* ». Aussi, le manager français n°15 précise qu'il adore la cuisine chinoise : « *Je me régalais parce que j'adore la nourriture* », et dit : « *En plus il y a la nourriture chinoise. C'est complètement faux. La nourriture chinoise n'existe pas. C'est soit de la nourriture hongkongaise chinois, soit le cantonais, soit la région de Shanghai, soit la région de Fujian, il y en avait une qui est plus épicée…* ». Quant au manager français n°12, il différencie sans doute « **l'art de table du nord et du sud à la chinoise** » :

« *Les Chinois du nord adorent faire 干杯 (cul sec) avec 白酒 (alcool du riz blanc), qui est super fort. Par contre les Chinois du sud aiment bien boire du vin* ».

- **Culture sectorielle**

Les répondants travaillent dans 11 secteurs d'activité différents, tels que le consulting (les ressources humaines), l'industrie (automobile-pharmaceutique-cosmétique-chimique), le luxe, l'import-export, la banque, le high tech, la grande distribution et l'hôtellerie. En fonction des problématiques liées aux conjonctures économiques, aux politiques locales et internationales, chaque secteur présente des caractéristiques et, comme le manager français n°6 l'exprime : « *Chaque secteur a ses problèmes, il faut les savoir* ». Les praticiens ont besoin de les bien cerner pour travailler et négocier efficacement.

Le manager français n°9 semble moins apprécier travailler avec les entreprises de la high tech chinoises : « *Donc lorsque les entreprises de la High Tech, c'est déjà particulier, c'est très dur de négocier avec elles. Et elles veulent que tu travailles pour eux gratuitement, presque. Après des entreprises privées, ça dépend du patron, cela dépend du caractère du Boss* ». De la même manière, le répondant français n°7, qui travaille dans l'import-export, raconte ses problématiques : « *Tu as besoin des compétences manuelles, donc il y a beaucoup plus de problèmes avec les compétences manuelles. Donc, tout ce que je te raconte, c'était effectivement dans mon secteur d'activité, dans d'autres secteurs d'activité, il n'y en a pas ça* ».

Le répondant chinois n°2 explique les changements inhérents à la pandémie de Covid 19, car il a obtenu plus de pouvoir dans la négociation : « *En raison de la puissance de la Chine, de la force de l'économie chinoise et de l'épidémie, des entreprises comme la nôtre réalisent actuellement 30 à 40 % de leur chiffre d'affaires en Asie* ».

Le manager français n°15 souligne la situation du marché dans les ressources humaines : « *Alors nous, on fait du conseil en ressources humaines. Donc c'est l'acquisition en développement de talents, donc l'acquisition de talents, c'est tout ce qui concerne* ***les activités***

***de chasseur de têtes**. Donc du recrutement par approche directe…. On travaille dans beaucoup de secteurs d'activité. Nos clients vont de la petite entreprise jusqu'aux très grands groupes. Et il y a beaucoup de clients qui sont de grosses PME-PMI familiales* ».

- **Culture organisationnelle**

Chaque entreprise possède sa propre culture, évoluant et s'adaptant aux besoins des marché de différents secteurs. Les managers ont raconté leurs problématiques face à la concurrence, et l'incertitude face aux changements quotidiens. En voici quelques extraits :

Chinois n°4 s'exprime sur les problèmes rencontrés à la suite de l'internationalisation de son entreprise de high tech en France : « *D'un point de vue européen, il est normal de dire que notre entreprise est très puissante en Chine, mais personne ne la connait en France. Pourquoi les gens veulent travailler avec vous ? Ce n'est pas comme si nos produits sont les plus puissants. Pourquoi voudraient-ils travailler avec nous ? Donc nous sommes en fait un « rien » et un « challenger » ici. Donc* ***cette position est très différente****, la situation en Chine est qu'on est le « Leader », on est le plus puissant, mais on vient ici en tant que « Challenger » et en plus nous n'avons pas de marque, et quand nous négocions, il y a un écart* ».

Le répondant français n°6 explique aussi la rapidité du changement et les stratégies mises en place pour maintenir la compétitivité : « *Comme nous sommes* ***une organisation qui évolue très rapidement****, nos stratégies ont également changé très rapidement. Peut-être que lorsque je vous ai parlé il y a deux mois, j'avais cette stratégie et cette politique de marché, mais lorsque vous me parlez maintenant, j'ai peut-être changé, et je ne suis peut-être pas en mesure d'utiliser certaines politiques que je vous ai mentionnées avant* ».

Avec l'évolution d'Internet et des outils numériques, facilitant la communication visuelle, le manger français n°3, dans l'import-export auparavant, explique pourquoi il a changé de profession, en craignant pour son statut d'intermédiaire : « *Maintenant tu peux faire du business dématérialisé, ce qui enlève des relations humaines, ce qui ont beaucoup de choses et ce qui a amené malheureusement cette ouverture. Donc soit tu as une valeur ajoutée et tu peux garder*

ta place, c'est à dire tu peux toujours être intermédiaire, soit tu te fais éliminer ». À présent, il travaille dans les conseils d'investissement.

6.3.2.3. Conclusion

En conclusion, nous pouvons affirmer que les managers ont pris conscience de l'importance des connaissances acquises lors de leur parcours personnel et professionnel, les aidant à évaluer les contextes politique et économique, et à discerner les différentes cultures (nationale, régionale, sectorielle et organisationnelle), afin de mieux s'adapter pour réussir la négociation.

Le Tableau 14 propose une synthèse des composantes-clés des CI en dimension cognitive, s'appuyant sur les verbatim.

Tableau 14 : Synthèse des composantes-clés des CI en dimension cognitive

Dimensions	Composantes-clés	Données empiriques (Exemples)
Dimension cognitive (**Connaissances** : visions, expériences professionnelles et personnelles, civilisations historiques, économiques et politiques, langues étrangères, etc…)	- **<u>Connaissances issues de la littérature</u>** ✓ **Contexte économique et politique** - Situation économique et politique - Evolution technologique ✓ **Expériences professionnelles et personnelles** - Education familiale et pédagogique - Parcours professionnel	▪ *<u>Situation économique et politique</u>* *« La Chine est vraiment un endroit qui m'émerveille tous les trois mois lorsque j'y vais, tous les trois mois. Il se développe très vite ».* *« Donc la Chine doit faire face à toutes ces problématiques et donc elle est obligée en fait, tu vois la Chine, le cycle c'est on ouvre, on ferme, on ouvre, on ferme, on ouvre, on ferme… ».* ▪ *<u>Evolution technologique</u>* *« Mais maintenant, avec WhatsApp et Free, il y a une liberté de communication qui est énorme. Ça s'échange instantanément ».* ▪ *<u>Education familiale et pédagogique</u>* *«Je devais mémoriser des livres, étudier, lire ce que j'apprenais aujourd'hui, mémoriser l'histoire et la culture, etc… tout mémoriser, et la mémorisation est le capital le plus important pour les Asiatiques » ; « Ce sont les choses que nous pouvons faire pour améliorer la créativité de chaque individu. C'est pourquoi ils se concentrent sur ces choses quand ils sont jeunes à l'école. En Chine, l'accent est mis sur l'éducation basée sur les examens 应试教育 ».*

	✓ **Langues étrangères**	▪ *Parcours professionnel* *« Il faut avoir envie d'apprendre pour qu'elle donne envie de changer, d'évoluer. Pour travailler en Chine, je pense qu'il faut apprendre, à désapprendre ce qu'on a appris pour apprendre à nouveau. En fait, c'est comme une nouvelle naissance quelque part ».* ▪ *Langues étrangères* *« La façon de travailler, le respect, le langage, les mots qu'on utilise, l'attitude, tout ça, ça peut être très différent de ce qu'on pouvait pratiquer en France et qu'il faut s'adapter à la culture locale ».*
	- **Connaissances émergentes** ✓ **Combinaison de 3 dimensions de cultures** - Culture régionale - Culture sectorielle - Culture organisationnelle	▪ *Culture régionale* *« Les Chinois du nord adorent faire 干杯 (cul sec) avec 白酒 (alcool du riz blanc), qui est super fort. Par contre les Chinois du sud aiment bien boire du vin ».* ▪ *Culture sectorielle* *« Chaque secteur a ses problèmes, il faut les savoir ».* ▪ *Culture organisationnelle* *« Donc comme nous sommes une organisation qui évolue très rapidement, ma stratégie a également changé très rapidement ».*

Source : élaboré par l'auteur

6.3.3. Dimension affective

Dans cette partie, nous analyserons les deux composantes-clés des CI en dimension affective, et plus précisément **les attitudes** et **les traits de personnalité** via les verbatim des managers français et chinois. Nous distinguerons ces deux éléments en tenant compte du fait que les praticiens expriment une vision globale sur les attitudes des Français et des Chinois d'une part, et la perception très individuelle sur les traits de personnalité d'autre part. Notre intérêt s'est porté vers des notions issues de la littérature, mais aussi plus particulièrement vers des notions émergentes non identifiées dans celle-ci.

6.3.3.1. Attitudes

- ***Notion issue de la littérature : ethnorelativisme***

Nous avons déjà abordé la notion d'*ethnorelativisme*, dans la revue de littérature (partie 2.3.1.), définie comme une tendance à l'acceptation de l'autre culture, voire à son intégration, tout en gardant ses propres croyances et valeurs culturelles (German, 2009). Les verbatim ci-dessous illustrent bien la compréhension par les répondants de la notion d'*ethnorelativisme* :

Français n°2 : « *En fait, comme **l'apprentissage culturel**, c'est comme si on redevenait un peu un enfant dans une autre culture. Mais à partir du moment où on montre aux gens qu'on fait des efforts et qu'on a envie de s'enrichir et d'apprendre, en général ça se passe bien dans le respect les uns des autres, c'est tout. Moi, comme j'ai beaucoup voyagé, j'ai toujours **respecté les cultures dans lesquelles j'étais*** ».

Français n°8 : « *Ils (les Occidentaux) **évaluent avec leur propre système de pensée**, avec leurs propres références culturelles et ça ne va pas. Et ceux qui ne peuvent pas penser autrement, parce qu'ils ne vivent pas, en fait quand tu vas dans un pays, on parle de la Chine, mais ça serait valable pour d'autres pays, l'Inde, etc ou des pays qui sont vraiment différents de l'Occident* ».

Chinois n°13 : « *On essaie de faire les efforts de comprendre et de s'adapter aux différences culturelles* ».

Chinois n°2 : « *Quand on est dans un pays étranger, il faudra faire comme le dicton : « Quand vous êtes à Rome, faites comme les Romains » (入乡随俗)* ».

Néanmoins, face aux interlocuteurs issus des différentes cultures, les Chinois ont tendance à être méfiants et à avoir des préjugés, parfois à d'être agressifs. Pour comprendre ces enjeux, revenons aux contexte chinois. Dans les années 80, la Chine commence à s'ouvrir au monde occidental, mais cela n'empêche que vis-à-vis des Occidentaux, les Chinois ont toujours été très méfiants, comme l'ont indiqué certains managers français.

Le praticien français n°3, qui a vécu en Chine entre 1991 et 1996, lors de son premier déplacement à Shenzhen, ou à Guangdong pour rendre visite à ses fournisseurs ou contrôler la marchandise avant l'embarquement, se souvient que « *Normalement les Chinois sont* ***méfiant****s quand ils voient un Occidental comme moi. Mais le fait que mon collègue chinois m'accompagnait, ça me donne tout de suite une sorte de crédibilité* », bien qu'il nuance ce préjugé : *« Parce qu'en parlant, je me rappelle les choses, effectivement il y avait un peu de* ***racisme antiblanc****. Il y a certains Chinois qui nous considèrent comme des barbares* » ; « *Mais il y avait des réactions un peu bizarres effectivement, jamais dans le cadre du business, je parle en dehors de ça, dans la vie courante, mais tu me parlais du côté culturel au niveau de tous les jours, effectivement alors, c'est un peu* ***racisme antiblanc****, anti européen, anti tout ce qui n'était pas chinois* ».

Le praticien français n°2, visiblement, a une perception différente : « *...Et toi, tu l'as vu ici en France. C'est quand tu évalues les situations avec ton propre référentiel culturel, tu te trompes parce qu'il y a* ***un biais****, un biais cognitif »*.

Nous pouvons dire que si les managers veulent réussir leur négociation, il vaut mieux qu'ils gagnent à être conscients et à éviter les préjugés vis-à-vis des interlocuteurs de cultures différentes.

- ***Notions émergentes***

Il nous semble ainsi important d'interpréter les trois notions émergentes : *l'analytique, la dialectique* et *la rationalité*, qui distinguent la perception française de celle de chinois. Nous aborderons plus en détail ces trois éléments.

- <u>Analytique</u>

La majorité des managers chinois (n° 2/3/4/5…) estiment que les Français sont plus analytiques et qu'ils prennent leur temps pour prendre des décisions : « *Les Français pensent à beaucoup de choses et ils ont de nombreux points à réfléchir avant de prendre les décisions* ». Du côté français en revanche, ils perçoivent les Chinois comme pragmatiques, conscients de la

différence entre la patience et la rapidité : « *Il faut être à la fois patient et prendre des décisions rapidement* » indique le manager français n°1.

- Dialectique

Le manager français n°1, ayant une trentaine d'années d'expériences en Asie, raconte : « *Dans une négociation, il faut bien préparer son dossier, mais il y a aussi tous les points positifs. Par exemple : on a monté ensemble une opération qui a vraiment très bien marché. On atteint nos objectifs. On a fait plus, dans une négo, ce n'est pas trop négatif. Et puis voilà, c'est ce que je veux dire, il faut essayer d'**améliorer les points** qui ne vont pas trop, et puis de **trouver des solutions**. Et puis **les points très positifs** et les maintenir au minimum, sinon faire mieux encore* ».

Quant à lui, le répondant chinois n°5 exprime son point de vue dialectique, exprimant la nécessité de jauger le bon côté comme le mauvais : « *Il y a deux côtés à chaque chose. Il ne faut pas bloquer sur le mauvais côté* »).

Enfin, le manager français n°3 ajoute son point de vue : « *Donc il ne faut pas généraliser ce que je dis, je pense que la crise, malheureusement, a exacerbé chez tout le monde les bons côtés et les mauvais côtés* ».

- Rationalité

Cette notion met l'accent sur les Français, qui sont plus rationnels que les Chinois. Le praticien chinois n°12 note que « *Pour certains thèmes, je dois dire que le client français sera très organisé et systématique, comme on fait un problème mathématique, n'importe si cette chose arrive ou non. Il vous donnera de nombreuses situations auxquelles vous devrez réfléchir très clairement. Ensuite nous en discuterons à partir de ce niveau **rationnel*** ».

6.3.3.2. Traits de personnalités

Nous avons regroupé dans le Tableau 15, une synthèse de tous les traits de personnalité, soit 17 au total, issus ou non de la littérature : 11 traits de personnalité mobilisés de la littérature et 6

traits de personnalité émergents. Nous précisons que **cette liste n'est pas exhaustive**, et qu'elle est limitée par le nombre des répondants.

Nous pouvons préciser les 6 traits de personnalité émergents, qui sont : *la créativité, la modestie, l'optimisme, l'e*sprit *entrepreneurial (création d'entreprise), la raison et la sensibilité*, et les 11 traits de personnalité étudiés dans la littérature qui sont : *l'autoréflexion, l'empathie, la curiosité, la flexibilité, la prise d'initiatives, l'ouverture d'esprit, la patience, la prise du risque, la stabilité émotionnelle, la sympathie, et la tolérance à l'ambiguïté*.

Tableau 15 : Origine de l'ensemble de 17 traits de personnalité mobilisés

Traits de personnalité	Origine
Autoréflexion	Littérature
Empathie	Littérature
Curiosité	Littérature
Flexibilité	Littérature
Prise d'initiatives	Littérature
Ouverture d'esprit	Littérature
Patience	Littérature
Prise du risque	Littérature
Stabilité émotionnelle	Littérature
Sympathie	Littérature
Tolérance à l'ambiguïté	Littérature
Créativité	Emergent
Modestie/Humble	Emergent
Optimisme	Emergent
Esprit entrepreneurial (création d'entreprise)	Emergent
Raison	Emergent
Sensibilité	Emergent

Source : élaboré par l'auteur

- ***11 traits de personnalité issus de la littérature***

Nous sommes en mesure d'interpréter les onze traits de personnalités issus de la littérature grâce aux discours des praticiens français et chinois. En voici quelques extraits ci-dessous :

- <u>Autoréflexion</u>

Les managers estiment qu'ils devraient tirer les leçons de leurs succès, de leurs échecs et réfléchir à la manière dont ils peuvent améliorer leur façon de travailler et de négocier.

> Français n°7 : « *Voilà, donc il faut bien se connaître, savoir ce qu'on veut atteindre et puis connaître aussi son interlocuteur. Qu'est-ce qu'il recherche dans la négociation ?* ».
>
> Chinois n°3 : « *En fait, le fait de le refaire après l'avoir fait est un processus d'acquisition de connaissances et du processus cognitif. Vous ne savez pas ce que vous faites, et vous ne pouvez pas le changer si vous ne le faites pas, mais vous le faites pour le pousser vers le mieux* ».
>
> Chinois n°8 : « *À l'avenir, nous serons en mesure de nous améliorer et d'améliorer notre entreprise, et nous saurons mieux travailler avec les autres* ».
>
> Français n°4 raconte un échec lors d'une négociation : « *J'aurais dû essayer, j'ai fait une erreur. Je le reconnais avec le recul. Parce que je n'étais pas un expert, là j'ai perdu une négociation dans la pub parce que je n'étais pas un expert de pub, même si on a fait quelques missions dans la publicité…Donc tu gagnes, tu perds. C'est comme ça, c'est la vie* ».
>
> Français n°2 : « *Il faut être encore plus patient et encore plus expert. Tout ce que je te dis avec en plus. Encore plus patient, plus expert. Continuer à écrire, faire de la recherche. C'est aussi pour ça que j'ai fait un doctorat. Ça m'a permis d'améliorer ma façon de travailler* ».

❖ Empathie

Tous les praticiens interviewés sont unanimes quant à l'importance de la négociation « gagnant-gagnant », comme l'explique le manager français n°1 : « *Alors, s'il n'y a pas de gagnant-gagnant, il ne faut pas faire l'affaire* ». Face aux différences culturelles et aux objectifs divergents, les protagonistes comprennent comment opérer, dont le manager français n°12 : « *Une fois que tu les sais, il faut le faire face et il faut beaucoup, beaucoup de patience et de résilience* » ; « Et puis, il faut aussi se mettre dans la peau du fournisseur qui lui a ses propres objectifs ».
Le manager chinois n°3 explique comment il négocie avec ses interlocuteurs internationaux. Selon lui, le plus important est : « *On doit être capable de regarder le marché du point de vue des autres, de ces gens, de leurs caractéristiques et de leurs particularités, c'est-à-dire que ce n'est pas la même chose que ce que je pense, je dois savoir que cette chose est différente, je ne peux pas toujours prendre la pensée chinoise ou asiatique pour lui parler* ».

Enfin, le répondant chinois n°12 exprime son point de vue concernant l'empathie : « *C'est-à-dire que je dois me mettre à la place de l'autre personne et voir les choses de son point de vue. Ensuite, je dois découvrir quelles sont ses préoccupations* ».

Enfin, le manager chinois n°12 exprime son point de vue concernant l'empathie : « *C'est-à-dire que je dois me mettre à la place de l'autre personne et voir les choses de son point de vue. Ensuite, je dois découvrir quelles sont ses préoccupations* ».

❖ Curiosité

Nous observons qu'il existe plus ou moins de curiosité chez les praticiens interrogés. Le répondant français n°2 explique son long parcours professionnel en Chine et son envie de découvrir des nouveautés : « Donc je suis dans les mines chinoises et sur des projets de barrages, de tunnels. J'ai été sur le barrage des Trois-Gorges, j'étais sur celui de Sian Landi, dans HeNan(河南). J'ai beaucoup voyagé à l'intérieur de la Chine, dans les endroits où il n'y avait pas beaucoup d'étrangers, parfois pas du tout ». De la même manière, le répondant chinois n°4 décrit son envie de découvrir d'autres pays comme la France et d'apprendre la langue française

pour travailler en France : « *Je voulais découvrir un autre pays comme la France. C'est pour cette raison que je suis venue travailler en France* ».

- Flexibilité

Face aux intérêts, aux changements et aux exigences de leurs interlocuteurs, les professionnels doivent être assez flexibles pour s'adapter et trouver un accord.

Le praticien français n°12 révèle : « *Je suis assez flexible. J'essaie de la vendre plus cher forcément. Mais je suis prêt à négocier…* », ou le praticien français n°14 déclare : « *Au niveau de la personnalité, moi, je suis très souple, donc je n'ai absolument aucune, aucun à priori* », tout comme le praticien chinois n°1 : « *Et donc rien ne me choque à priori. Et je fais tout pour ne pas choquer les gens* ».

- Prise d'initiatives

Nous avons pu entendre que les répondants prennent des initiatives, soit pour régler des problèmes, soit pour développer leurs affaires.

La répondante chinoise n°11 préconise l'initiative quand les deux parties n'arrivent plus à trouver la solution : « *Au moment où la négociation n'avance plus, j'essaie de comprendre l'origine des problèmes et de proposer des solutions alternatives. Quelques fois ça marche, quelques fois ça ne marche pas...* ». Aussi le répondant chinois n°1 prend l'initiative en utilisant « l'art de table » pour développer son business : « *Si je vois que mes clients ne donnent plus de nouvelles, je prends l'initiative de les contacter et de les inviter à manger pour discuter* ». Le manager français n°8 utilise l'initiative pour chercher ses clients : « *Je suis allé les chercher (les clients) et en fait mon métier à la base est de rencontrer du monde* », tandis que le français n°15 raconte : « *On a su qu'il y avait une société à investir et là on s'est débrouillé pour trouver le contact, un contact en interne. Et puis après avoir appelé, soit avoir la bonne personne tout de suite, soit après un ou deux contacts, avoir le nom et le contact du décisionnaire* ».

- Ouverture d'esprit

Nous constatons, grâce aux discours, que quand on fait preuve d'ouverture d'esprit, on a tendance à accepter l'hétérogénéité culturelle et à être tolérant, comme l'indique le manager français n°2 : « *Tu vois, ça fait 30 ans que je voyage et j'ai toujours aimé ça. J'ai toujours été au contact de différentes cultures, donc différentes odeurs, différentes gastronomies, différentes langues, couleurs etc.* ».
Le manager français n°3 a adoré ses cinq années passées à Hongkong : « *Après effectivement, la culture était complètement idyllique et très amusante parce qu'on entend parler de loin de la Chine, de Hong Kong. On s'imagine des choses et tu t'aperçois que les gens ne sont pas dans un système de fonctionnement complètement différent* ».

Le manager chinois n°14 précise aussi : « *Quand vous en avez l'occasion, je recommande toujours de voir plus de choses, et de voyager dans différents pays* ».

- Patience

L'ensemble des managers français comprend qu'il faut être patient pour travailler avec les Chinois, ce qui a un impact bénéfique sur leur personnalité : « *Avec les Chinois, je suis devenu plus patient parce qu'il faut être patient* », dit le manager français n°15, c'est le même cas pour le français n°2 : « *Parce qu'en fait, la Chine m'a appris à être beaucoup plus* ***patient*** *que je ne l'étais pas quand j'étais plus jeune. Donc l'expérience, la patience, le relationnel* »).

- Prise de risque

Sur ce sujet, les managers français racontent leurs expériences en Chine, constituées d'une multitude d'aventures intéressantes :

Le manager français n°3 explique : « *Je suis parti à Singapour parce que ma mère m'avait donné des billets d'avion pour aller à Singapour…Et donc je suis parti à Singapour chez un copain. Ce que j'allais faire à Pékin après et un jour, un matin, je suis parti de Singapour au*

mois de février pour aller à Pékin, donc il faisait 35 degrés quand je suis parti de Singapour, je suis arrivé à 6 h et demi plus tard, il faisait -15°c et j'ai passé presque une semaine à Pékin… », puis le manager français n°11 : « *Je me rappelle qu'on a passé 3 jours chez un de nos fournisseurs chinois importants, mais on n'arrivait toujours pas à trouver un accord. Au-delà du délais (le lendemain qu'on doit rentrer en France), le contrat ne serait plus valable. Et on a pris le risque de ne pas prendre la décision. Avant notre embarquement, j'ai reçu un texto en me disant « ok, on signe »*, ce qui rejoint les propos du manager chinois n°11, qui affirme qu'« *Il faut qu'on prenne des risques pour faire avancer les choses* ».

- <u>Stabilité émotionnelle</u>

En effet, il est préférable de garder la bonne humeur durant la négociation. Ceci n'est pas facile pour le répondant français n°11, qui explique : « *Il faut être souriant, de bonne humeur, jamais montrer qu'on est énervé. Ce n'est pas évident d'ailleurs* ». Par ailleurs, le français n°1 explique sa stratégie de « bluffer » un peu, mais sans menacer les gens : « *Dans une négo, tu peux taper du poing sur la table en disant non, je ne peux pas. C'est possible de faire un peu de cinéma, mais menacer physiquement les gens, ça, ce n'est pas possible…* ».

Sur ce point, tous les managers chinois ont le même avis : « *Nous on ne montre pas nos mécontentements aux autres* ».

- <u>Sympathie</u>

Le praticien français n°3 raconte qu'il est très naturel et rigolait beaucoup : « *Je suis très* ***naturel****. Et quand les gens me voient naturel, il y a des gens qui décryptent complètement et en disant ça va, on va pouvoir rigoler* », tandis que le praticien français n°9 exprime sa perception de la négociation en Chine : « *Ça serait plutôt, une négociation que j'ai fait, c'était plutôt au restaurant ou au karaoké, en train de boire du Bai jiu 白酒 (alcool du riz) ou du whisky ou autre. Et puis en se tapant sur l'épaule. Et puis voilà. C'est comme ça ça marche* ».

❖ Tolérance à l'ambiguïté

Pour se montrer tolérant à l'ambiguïté, il faut d'abord prendre conscience des différentes valeurs culturelles de chaque pays. Par exemple, les Chinois ont l'habitude de donner les informations implicites. Le répondant français n°6 explique qu'il est habitué à l'ambiguïté des « *oui* » ou des « *pas de problème* » avec ses interlocuteurs chinois : « *Sachant aussi que les délais ils te disent toujours oui, oui, oui, c'est bon pour telle date. Pas de problème, pas de problème, pas de problème. Mais tu sais qu'une fois sur deux, ce n'est pas vrai* ».

➢ ***6 traits de personnalité émergents***

Il nous semble ainsi important de révéler les 6 traits de personnalité émergents, nécessaires quand nous évoquons la dimension affective des compétences interculturelles.

❖ Créativité

Selon Bekhtereva & *al*. (2001), la créativité est définie comme : « la compétence des individus à générer des idées novatrices, éviter des schémas de pensées stéréotypés et de résoudre rapidement des situations de problèmes ». Il apparaît que la créativité est étroitement liée à l'innovation.

Cette notion est souvent requise dans le secteur de la high tech et de la recherche scientifique. Les deux répondants, travaillent dans le secteur de la high tech, l'évoquent à deux reprises, comme le manager chinois n°9, qui explique : « *Quand notre proposition n'a pas été adoptée par nos clients, on va essayer de leur proposer une autre solution. Quelques fois il faut que nos ingénieurs soient assez créatifs…* », et par le manager français n°6, qui dit : « *On a développé cette appli suite aux demandes de nos clients…* ». En général, les autres managers essaient de trouver un accord avec leurs interlocuteurs pendant la négociation.

Le manager chinois n°2 pense que les étudiants chinois manquent de créativité de la part leur éducation en Chine : « *Vous pouvez très bien imaginer un étudiant de l'université 985 (une bonne école) qui s'assoit toujours au premier rang et qui se fait dire par ses professeurs qu'il*

est un bon étudiant et qu'il a la meilleure attitude en classe ; et travaille dur lorsqu'il sort de l'école… » ; « *Les Chinois travaillent très dur, mais si vous travaillez directement avec un Français, vous pouvez sentir un défi constant de la créativité*».

- Modestie

Tous les participants suggèrent qu'il faut être modeste et humble si nous voulons réussir une négociation, ce qui ne se limite pas aux Chinois, ceci étant valable dans tous les pays.
Le manager français n°1, qui a de nombreuses années d'expérience dans la négociation avec les Chinois note : « *Donc il faut être simple, humble et plutôt direct, mais être courtois, respecter la partie adverse, comprendre, se mettre à la place de la partie adverse* ». L'apprentissage apparaît incessant, comme le manager français n°2 qui estime que « *Il faut être encore plus patient et encore plus expert. Tout ce que je te dis avec en plus. Encore plus patient, plus expert...* ».

- Optimisme

Les managers sont tous optimismes. Les verbatim ci-dessous illustrent bien leurs différentes perceptions, c'est pourquoi nous les avons intégrées ici :

Le manager français n°4 dit : « *Donc tu gagnes, tu perds. C'est comme ça, c'est la vie* ». Puis, le manager français n°10 explique : « *J'ai un bon relationnel, j'aime bien les gens, et ça se sent. J'essaie de trouver des solutions. Moi, je pense que ça joue. Et puis j'ai l'expertise et la réputation. Ça me donne plus de crédibilité auprès de mes clients* ».

Aussi, le manager français n°1 raconte : « *Alors c'est très* ***idéaliste*** *ce que je vais dire, mais j'aime la situation « Win-Win », toi, en tant que fournisseur, tu gagnes bien ta vie, moi en tant qu'acheteur, je fais ma marge, je suis content et mon client aussi* ».

Tandis que le manager français n°8 dit : « *les Chinois sont des gens qui ont un très bon relationnel. Moi je trouve que quand tu aimes bien les gens en Chine, ça se passe bien* ».

Enfin, le manager chinois n°4 exprime : « *Le marché a certainement été affecté par la pandémie, mais nous restons* ***optimistes*** ».

- Esprit entrepreneurial (Création d'entreprise)

Les douze répondants français et chinois se définissent comme des entrepreneurs, dans le sens où ils ont tous créé leur entreprise. Après avoir accumulé des expériences professionnelles variées, ils se sont lancés dans la création des entreprises, dans le consulting, dans les ressources humaines et dans le commerce international. Toutes ces expériences les aident à mieux comprendre les attentes des autres, et de réussir leur négociation pour développer leur business. Ils ont partagé leurs parcours professionnels, enrichissants et en évolution :

Le manager français n°2, qui travaille dans le consulting, raconte : « *C'était en 1998, j'ai travaillé pendant trois ans pour une entreprise française, j'étais consultant en fait et au bout de trois ans, je suis parti et là j'ai créé ma société* ».

Aussi, le manager français n°3, évoluant dans les conseils en investissement, dit : « *Après avoir vécu cinq ans à Hongkong, j'ai lancé ma propre activité dans le conseil* ».

Il y a aussi le manager chinois n°14 qui développe sur ce sujet : « *J'ai toujours voulu me lancer dans le conseil auprès des entreprises chinoises et françaises après mes années d'expériences professionnelles dans le commerce et dans différents projets franco-chinois* ».

Enfin, le manager chinois n°4 qui ajoute : « *Avant de créer mon entreprise, j'étais responsable export dans une entreprise d'Etat pendant plus de dix ans* ».

- Raison

Quand les individus sont raisonnables, ils ont plus de facilité à obtenir ce qu'ils veulent et à collaborer sur le long terme. Le répondant français n°3 explique : « *…Parfois ce n'est pas*

possible. Mais quand les deux parties sont ***de bonne volonté*** *et que l'une des parties n'est pas plus gourmande que l'autre, ça peut passer* », et le répondant chinois n°13 souligne : « *Alors, s'il n'y a pas de gagnant-gagnant, il ne faut pas faire l'affaire* ». Enfin, le praticien français n°1 préfère d'être plus raisonnable afin de respecter ses promesses à ses partenaires : « *...Faut le faire pour annoncer un nombre pas trop élevé. Moi, je préfère dire embaucher 500 personnes au lieu de 600…* ».

- Sensibilité

Comme nous avons sélectionné les répondants par rapport à leur fonction et à leur d'expérience dans la négociation interculturelle, nous pouvons considérer que leur niveau de sensibilité interculturelle est assez élevé. Ici, nous constatons que la sensibilité économique est la plus représentée, comme dans le témoignage du manager français n°1, qui note : « *Oui, par sensibilité, tu vas dire tiens, ça m'intéresse, mais moi je n'ai aucune sensibilité quand je négocie. Parce que la seule sensibilité qu'on doit avoir, c'est* ***la sensibilité économique*** », puis le manager chinois n°10 explique également : « *Si on n'a pas de profit, on préfère ne pas se lancer et on va chercher d'autres opportunités de collaboration…* ».

6.3.3.3. Conclusion

Pour conclure, nous pouvons dire que toutes ces composantes-clés ne sont pas exhaustives. Ce qui semble essentiel pour les praticiens français et chinois est de connaître différentes attitudes et traits de personnalité favorables pour les appréhender et les cerner, afin de réussir leur négociation. Comme le manager français n°1 le disait : « *La négociation est en fait une bataille psychologiquement humaine* ».

Le Tableau 16 montre une synthèse des composantes-clés des CI vis-à-vis de la dimension affective avec des exemples.

Tableau 16 : Synthèse des composantes-clés des CI en dimension affective

Dimensions	Composantes-clés	Données empiriques (Exemples)
Dimension affective (émotionnelle) (Attitudes et traits de personnalité)	- **Attitudes** ✓ **Notion issue de la littérature** - Ethnorelativisme ✓ **Notions émergeantes** - Analytique - Dialectique - Rationalité	▪ *Ethnorelativisme* *« En fait, comme l'apprentissage culturel, c'est comme si on redevenait un peu un enfant dans une autre culture. Mais à partir du moment où on montre aux gens qu'on fait des efforts et qu'on a envie de s'enrichir et d'apprendre, en général ça se passe bien dans le respect les uns des autres ».* ▪ *Analytique* *« Les Français pensent à beaucoup de choses et ils ont de nombreux points à réfléchir avant de prendre les décisions ».* ▪ *Dialectique* *«C'est ce que je veux dire, il faut essayer d'améliorer les points qui ne vont pas trop, et puis trouver des solutions. Et puis les points très positifs et les maintenir au minimum, sinon faire mieux encore… ».* ▪ *Rationalité* *« Il y a deux côtés à chaque chose. Il ne faut pas bloquer sur le mauvais côté ».*
	- Traits de personnalité ✓ **11 traits de personnalité issus de la littérature** - Autoréflexion - Empathie - Curiosité - Flexibilité - Prise d'initiatives - Ouverture d'esprit - Patience - Prise du risque - Stabilité émotionnelle - Sympathie - Tolérance à l'ambiguïté	***11 traits de personnalité :*** ▪ *Autoréfléxion* *« À l'avenir, nous serons en mesure de nous améliorer et d'améliorer notre entreprise, et nous saurons mieux travailler avec les autres ».* ▪ *Empathie* *« C'est-à-dire que je dois me mettre à la place de l'autre et voir les choses de son point de vue. Ensuite, je dois découvrir quelles sont ses préoccupations ».* ▪ *Curiosité* *« Donc comme nous sommes une organisation qui évolue très rapidement, ma stratégie a également changé très rapidement ».* ▪ *Flexibilité* *« Au niveau de la personnalité, pour moi, je suis très souple, donc je n'ai absolument aucun à priori ».* ▪ *Prise d'initiatives* *« Si je vois que mes clients ne donnent plus de nouvelles, je prends l'initiative de les contacter et de les inviter à manger pour discuter ».* ▪ *Ouverture d'esprit* *« J'ai toujours été au contact de différentes cultures, et donc de différentes odeurs, différentes gastronomies, différentes langues, couleurs etc… ».* ▪ *Patience* *« Parce qu'en fait, la Chine m'a appris à être beaucoup plus patient que je ne l'étais quand j'étais plus jeune. Donc l'expérience, la patience, le relationnel ».* ▪ *Prise du risque* *« Il faut qu'on prenne des risques pour faire avancer les choses ».* ▪ *Stabilité émotionnelle* *« Il faut être souriant de bonne humeur, jamais montrer qu'on est énervé. Ce n'est pas évident d'ailleurs ».* ▪ *Sympathie* *« Je suis très naturel. Et quand les gens me voient naturel, il y a des gens qui décryptent complètement et en disant ça va on va pouvoir rigoler ».* ▪ *Tolérance à l'ambiguïté*

		« Sachant aussi que les délais ils te disent toujours oui, oui, oui, c'est bon pour telle date. Pas de problème, pas de problème, pas de problème. Mais tu sais qu'une fois sur deux, ce n'est pas vrai ».
	✓ **6 traits de personnalité émergents** - Créativité - Modestie - Optimisme - Esprit entrepreneurial (création d'entreprise) - Raison - Sensibilité	***6 traits de personnalité :*** ▪ *Créativité* *« On a développé cette appli suite aux demandes de nos clients… ».* ▪ *Modeste* *« Donc il faut être simple, humble et plutôt direct, mais être courtois, respecter la partie adverse, comprendre, se mettre à la place de la partie adverse ».* ▪ *Optimisme* *«Donc tu gagnes, tu perds. C'est comme ça, c'est la vie ».* ▪ *Esprit entrepreneurial (création d'entreprise)* *« J'ai toujours voulu me lancer dans le conseil auprès des entreprises chinoises et françaises après des années d'expériences professionnelles dans le commerce et dans différents projets franco-chinois ».* ▪ *Raisonnable* *« Mais quand les deux parties sont de bonne volonté et que l'un n'est pas plus gourmand que l'autre, on peut passer ».* ▪ *Sensibilité* *« Si on n'a pas de profit, on préfère ne pas se lancer et on va chercher d'autres opportunités de collaboration… ».*

Source : élaboré par l'auteur

6.3.4. Dimension identitaire

Dans la revue de la littérature, cette dimension prend en compte la notion de « *conscience de soi* ». Nous avons identifié cette perception, puis l'avons classée en plusieurs catégories, à savoir : le statut social, la notion de double ou de plusieurs identités, et surtout, l'identité émergente sur la **jeune génération chinoise**[63].

6.3.4.1.Identités issues de la littérature

Ici nous allons tenter de démontrer la perception des managers vis-à-vis de leur statut social, de la notion de double ou de plusieurs identités. Bien évidemment, tous les répondants ont

[63] Personnes nées après 1990.

conscience de leur statut social et /ou professionnel, et de l'identité de leur entreprise. Certains utilisent la réputation de leur entreprise dans leur secteur d'activité, ou leur performance en milieu professionnel, et d'autres tiennent compte de leur valeur ajoutée et de leurs compétences dans le milieu du conseil.

Ainsi, le manager français n°2 précise : « *Déjà on est assez connu, on rencontre des gens parce qu'on participe à beaucoup d'événements, de dîners, de séminaires. On fait aussi pas mal de présentations et autres* ».

Le manager chinois n°14, dans le consulting, dit : « *De plus j'ai* ***l'expertise et la réputation*** ».

Puis le manager français n°3 se souvient qu'il a commencé son premier poste en bas de l'échelle à Hongkong : « *Alors, la première chose qui me vient à l'esprit, c'est que je me rappelle, c'est que j'ai commencé tout en bas de l'échelle. J'ai fait tout, le sourcing, l'inspection, les relations avec les clients, etc…* ».

Le manager français n°11, dans l'automobile, dit : « *Tu vois, on est* ***connus*** *dans le milieu de l'automobile, tous les fournisseurs chinois voudraient travailler avec nous…* ».

Le manager chinois n° 12, qui évolue dans le consulting, dit : « *Comme c'est le patron, tu vois, il faut un peu le flatter, pas trop, un petit peu. Dire que oui, il a une bonne connaissance de la Chine et que nous, on est là pour les aider etc. Et donc si tu veux, la négociation s'est très bien passée* ».

Enfin, le manager chinois n° 2 dit : « *Comme j'ai grandi en France à partir de 13 ans, j'ai l'avantage d'avoir une* ***double identité****. J'ai l'avantage de connaître à la fois la culture française et la culture chinoise, ce qui me permet de ne pas créer de fausses idées ou de malentendus. Pour moi, c'est deux fois moins d'efforts 事半功倍* ».

6.3.4.2. Identité des nouvelles générations

Etant donné qu'un de nos critères de sélection est basé sur au moins 5 ans d'expérience dans la négociation franco-chinoise, il n'y pas de jeune génération (juniors) parmi les répondants. Les

managers décrivent leur perception concernant **la jeune génération chinoise**. D'après eux, il existe de bons côtés (des avantages) et des problématiques, tels que la surconsommation, le contraste entre « Involution » (内卷) et « Couché à plat » (躺平) que nous allons développer plus en détail ci-dessous.

- Avantages

A la suite de la mise en place de la politique d'ouverture et de réforme en 1978, et avec la mondialisation et le boom économique chinois, les nouvelles générations chinoises vivent le plein essor économique et utilisent beaucoup les réseaux sociaux locaux et internationaux (Wechat 微信, Weibo 微博, Little Redbook 小红书, Tiktok 抖音, Facebook, etc.) pour se renseigner. Ils reçoivent des informations complètes et internationalisées. Cela leur donne conscience de la puissance économique de la Chine et leur permet d'avoir plus confiance en eux. Ils sont donc plus ouverts que les anciennes générations, et si les moyens financiers de leur famille leur permettent, ils vont poursuivre leurs études à l'étranger. Le manager français n°2 travaille beaucoup avec les nouvelles générations chinoises en Chine : « *Les nouvelles générations chinoises ont l'esprit beaucoup plus ouvert et occidentalisé. Et ils s'expriment beaucoup plus directement ce qu'ils veulent* », et le manager chinois n°13 raconte ses partenaires chinois : « *Ils (les nouvelles générations) osent plus dire ce qu'ils pensent* ».

- Problématiques

  - *Surconsommation*

Les nouvelles générations chinoises sont devenues de plus en plus capitalistes et s'impliquent beaucoup dans la société de consommation. Certains managers français constatent que les nouvelles générations perdent leurs valeurs culturelles de base et manquent de connaissances sur leur propre culture. Le répondant français n°3 révèle : « *Comme tu te disais,* ***les jeunes générations sont très informatisées****, surtout le téléphone portable, c'est de la* ***surconsommation*** *que nous avons connu et la Chine est tombée sur la surconsommation aussi* », puis le manager chinois n°1 s'exprime sur la société de consommation actuelle : « *Je me suis*

dit on est vraiment dans une société de consommation et les gens achètent et ils jettent. Il faut faire du business ».

Aussi, le manager français n°1 trouve qu'il est dommage que les nouvelles générations chinoises et même françaises ne s'intéressent plus à la culture, ni à l'histoire de leur propre pays : « *J'ai rencontré de nouvelles générations qui ne sont plus comme ça. Je leur parle de Mao Zedong 毛泽东, ils disent qu'ils ne connaissent pas Mao Zedong, mais il y a quand même une histoire. Je leur parle de la révolution culturelle, ils ne savent pas non plus…* ») ; et explique, un peu plus loin : « *Voilà mais* ***monsieur Tout-Le-Monde aujourd'hui en France****, ça s'est beaucoup* ***dégradé****. Ce qui n'était pas le cas en Chine, où les gens je trouvais même des gens dans la rue étaient fiers de leurs connaissances d'apprendre, de se cultiver, de regarder ce qui se passe ailleurs. Il y avait ça, moi, je l'ai vu et c'était hyper agréable à l'époque…* ».

- Contraste entre « Involution » (内卷) et « Couché à plat » (躺平)

De nos jours, dans les médias sociaux chinois, les mots « Involution » (内卷) et « Couché à plat » (躺平) sont souvent utilisés par les post-90 et même les post-00. L'un fait référence à la « concurrence excessive » et l'autre au « retrait de la concurrence ». Ces deux termes contrastés reflètent la frustration de la jeune génération face à la concurrence féroce de la société chinoise. Par exemple, d'un côté, le répondant français n°2 explique l'intensité extrême de devoirs scolaires et des activités extra scolaires imposés à la jeune génération chinoise à cause de la compétition permanente : « Comme tu le sais bien, de nos jours, les enfants chinois commencent à apprendre la mathématique olympique à l'école primaire, l'anglais à la crèche, et plein d'activités extrascolaires chaque week-end. Ils n'ont même pas le temps de se reposer ou de jouer… »). Et, d'un autre côté, le manager français n°7 constate que les nouvelles générations chinoises ne travaillent plus comme leurs parents (avec le système de travail 996[64] ou même plus), qu'ils ne possèdent plus les mêmes valeurs de travail, étant plutôt « couchés à plat » : « *Je connais bien leurs parents qui ont travaillé très dur pour réussir. En revanche leurs enfants (les nouvelles générations) ne travaillent plus comme eux, ils ont plus la tendance de*

[64] Le système de travail 996 en Chine est un système d'horaires de travail dans lequel les employés commencent à 9 heures et terminent à 21 heures, 6 jours par semaine.

profiter de la vie »). Le manager français n°3 explique avoir été surpris par le fait que la jeune génération hongkongaise ne faisait quasiment plus d'économie pour acheter un bien immobilier : « Je suis surpris que les jeunes hongkongaises d'aujourd'hui n'épargnent plus pour acheter un bien immobilier, sous prétexte que le prix immobilier à Hongkong est faramineux ».

6.3.4.3. Conclusion

Il faudrait que les protagonistes prennent en compte les différentes identités impliquées dans la dimension identitaire des compétences interculturelles pour mieux les interpréter dans la négociation. Le Tableau 17 illustre la synthèse des composantes-clés des CI vis-à-vis de la dimension identitaire avec des exemples.

Tableau 17 : Synthèse des composantes-clés des CI en dimension identitaire

Dimensions	Composantes-clés	Données empiriques (Exemples)
Dimension identitaire (**Conscience de soi** : Statut social, double ou plusieurs identités, identité des nouvelles générations)	- **Identités issues de la littérature** ✓ **Statut social, double ou plusieurs identités**	▪ *Statut social, double ou plusieurs identités* *« Déjà on est assez connu, on rencontre des gens parce qu'on participe à beaucoup d'événements, des dîners, des séminaires. On fait aussi pas mal de présentations et autres... ».* *« Et puis j'ai l'expertise et la réputation ».* *« Comme j'ai grandi en France à partir de 13 ans, j'ai l'avantage d'avoir une **double identité**. J'ai l'avantage de connaître à la fois la culture française et la culture chinoise, ce qui me permet de ne pas créer de fausses idées ou de malentendus. Pour moi, c'est deux fois moins d'efforts 事半功倍 ».*
	- Identité émergeante ✓ **Identité des nouvelles générations** - Avantages	▪ *Avantages* *« Les nouvelles générations chinoises ont **l'esprit** beaucoup plus **ouvert** et occidentalisé. Et ils expriment beaucoup plus directement ce qu'ils veulent ».* ▪ *« Involution » 内卷* *« De nos jours, les enfants chinois commencent à apprendre la mathématique olympique à l'école primaire, l'anglais à la crèche, et plein d'activités*

	- Contraste entre « Involution » (内卷) et « Couché à plat » (躺平)	*extrascolaires chaque week-end. Ils n'ont même pas le temps de se reposer ou de jouer… ».* ▪ *« Couché à plat » 躺平* *« Je connais bien leurs parents qui ont travaillé très dur pour réussir. En revanche leurs enfants (les nouvelles générations) ne travaillent plus comme eux, ils ont plus la tendance de profiter de la vie ».*

Source : élaboré par l'auteur

6.3.5. Dimension motivationnelle

Nous analyserons dans cette partie **la volonté** d'implication des managers dans la négociation, celle-ci présentant différentes facettes comme indiqué dans la revue de littérature. Il s'agit, tout d'abord, de la confiance en soi, puis de la volonté d'apprendre et de communiquer, enfin, et de la volonté de réussir. Nous constatons que le répondant français n°2 a confiance en la valeur et en l'expertise de son entreprise : « *Je connais notre expertise et nos propres valeurs ajoutées* ».

6.3.5.1. Confiance en soi

Nous ne pouvons pas négliger le contexte économique d'un pays qui pourrait influencer la confiance en soi de son peuple, comme le souligne le manager chinois n°10 : « *Cette confiance en soi des Chinois s'est renforcée avec la puissance économique de la Chine* ». Il semble important d'avoir confiance en soi si on veut réussir, comme le précise le manager français n°9 : « *Oui, je connais un peu le marché. Déjà, il faut connaître le marché, connaître ses concurrents et je sais qu'on est un cabinet où les honoraires sont assez élevés, mais il y a toujours plus cher et il y a aussi toujours moins cher* ».

Face aux difficultés rencontrés dans son métier, le manager français n°15 explique la situation tout en gardant sa confiance en lui : « *En général, oui, ça prend plus ou moins de temps. Mais oui, c'est notre métier. Le métier des chasseurs de têtes, à la base des chasseurs d'informations, c'est de trouver l'information qui va permettre de trouver la bonne personne* »).

Puis le manager français n°3 remarque que le fait d'aller avec son collègue chinois chez ses fournisseurs pourrait lui donner de la crédibilité et de la confiance : « *Le fait d'arriver en plus avec quelqu'un qui est chinois m'a donné une certaine crédibilité. Si j'étais arrivé seul, je ne sais pas si j'aurais été reçu de la même manière* ».

6.3.5.2. Volonté d'apprendre et de communiquer

Il existe un dicton en chinois « 学无止境 », qui signifie : « *L'apprentissage est sans fin* ». Nous apprenons à chaque instant de nos vies, grâce à la formation, aux expériences personnelles et professionnelles. Le manager français n°2 indique qu'il a appris sur la culture chinoise depuis plus de trente ans et il continue à apprendre : « *Moi, j'ai énormément appris de la culture chinoise. La façon dont les gens consomment ce qu'ils mangent. À quelle fréquence ? On n'est pas du tout structuré en Chine au niveau d'un repas d'une journée, comme on peut l'être en France, avec un petit déjeuner en famille, un repas le soir, où on grignote tout le temps. La religion, c'est différent quand il y en a* ». Aussi, le manager français n°8 apprend la langue chinoise depuis l'école : « *Et la culture, la cuisine, etc., et personne ne parlait de la Chine à l'époque, je parle de ça, c'était en 1986 et je me suis inscrite en langues pour apprendre le chinois* ».

Nous remarquons aussi que réussites comme échecs poussent à l'apprentissage. Le manager chinois n°9 dit : « *Après cela, vous serez en mesure de vous améliorer et d'améliorer votre entreprise et vous saurez comment mieux travailler avec les autres* », comme le manager français n°3, qui a appris le commerce quand il était à Hongkong pour la première fois : « *Comme je disais, j'étais jeune, je suis arrivé, je devais avoir 23, 24 ans, j'ai tout appris, ça allait très bien. Tu te fais une compétence extrêmement rapide sur beaucoup de sujets et sur beaucoup de produits. Tu apprends la base du commerce ce que c'est vraiment : contrat, production, logistique, livraison et puis le paiement était géré par quelqu'un d'autre* ».

Nous adorons la phrase du Français n°8 : « *Il faut avoir envie d'apprendre pour qu'elle donne envie de changer, d'évoluer. Pour travailler en Chine, je pense qu'il faut apprendre, à*

désapprendre ce qu'on a appris pour apprendre à nouveau. En fait, c'est comme une nouvelle naissance quelque part ».

Il faut également avoir envie de communiquer avec les interlocuteurs issus de différentes cultures. Comme le manager chinois n°4 indique : « *Si on ne veut pas communiquer, on ne peut pas négocier…* », ou le manager français n°1, qui considère : « *La vie n'est que négociation pour moi* ».

6.3.5.3. Volonté de réussir

Si nous n'avons pas la volonté de réussir, nous ne sommes pas motivés pour faire tous les efforts, comme l'explique le manager français n°1, toujours bien préparé son dossier avant d'entamer la négociation : « *Afin de réussir la négociation, il faut bien préparer son dossier, mais il y a aussi tous les points positifs... Puis il faut essayer d'améliorer les points qui ne vont pas trop, ensuite trouver des solutions. Et enfin* ***les points très positifs*** *il faut les maintenir au minimum, sinon faire mieux encore* ».

Aussi, le manager chinois n°1 a l'ambition de développer ses affaires avec de différents collaborateurs internationaux : « *On fait tout pour satisfaire à nos clients et on a envie de construire une relation sur le long* terme ».

Puis le manager français n°2 explique qu'il a réussi à développer des partenariats dans plus de 60 pays dans le monde : « *A partir de 2003, j'ai vraiment développé la société à temps complet à Shanghai. Ensuite on a ouvert d'autres bureaux… un bureau à Pékin, un à Shenzhen et après on a trouvé un partenaire à Chengdu et un à Wuhan, et ensuite dans un réseau international qui compte plus de 40 représentants, dans plus de 40 pays. Et moi aussi de mon côté, j'ai trouvé des partenaires qui sont indépendants, notamment en Corée, au Japon. Donc aujourd'hui, on a des partenaires dans plus de 60 pays dans le monde* ».

6.3.5.4. Conclusion

Nous pouvons affirmer que la motivation donne aux négociateurs plein d'énergie positive pour réussir leur mission. On dit souvent « *Vouloir c'est pouvoir* », aussi, s'ils ont la volonté d'apprendre, de communiquer, de comprendre et de réussir, ils vont y arriver petit à petit.

Le Tableau 18 est la synthèse des composantes-clés des CI en dimension motivationnelle.

Tableau 18 : Synthèse des composantes-clés des CI en dimension motivationnelle

Dimensions	Composantes-clés	Données empiriques (Exemples)
Dimension motivationnelle (**Volonté** : Confiance en soi ; volonté d'apprendre et de communiquer ; volonté de réussir)	✓ **Confiance en soi** ✓ **Volonté d'apprendre et de communiquer** ✓ **Volonté de réussir**	▪ *Confiance en soi* *« Je connais notre expertise et nos propres valeurs ajoutées ».* ▪ *Volonté d'apprendre et de communiquer* *« « Il faut avoir envie d'apprendre pour qu'elle donne envie de changer, d'évoluer. Pour travailler en Chine, je pense qu'il faut apprendre, à désapprendre ce qu'on a appris pour apprendre à nouveau. En fait, c'est comme une nouvelle naissance quelque part ».* *« Si on ne veut pas communiquer, on ne peut pas négocier… ».* ▪ *Volonté de réussir* *« Et moi aussi de mon côté, j'ai trouvé des partenaires qui sont indépendants, notamment en Corée, au Japon. Donc aujourd'hui, on a des partenaires dans plus de 60 pays dans le monde ».*

Source : élaboré par l'auteur

6.3.6. Dimension comportementale

La dimension comportementale constitue la dernière étape importante de mise en pratique des 5 dimensions **invisibles** précédemment analysées (*métacognitive, cognitive, affective, identitaire et motivationnelle*). Elle se manifeste par des comportements verbaux et non verbaux, qui désignent les facultés, les aptitudes, les capacités et les actions. Puisque nous avons fait le choix de la mise en place d'entretiens semi-directifs virtuels avec les répondants, nous n'avons pas pu observer leurs comportements pendant la négociation. Ici nous n'interprétons que leur perception, par rapport aux différentes aptitudes durant la négociation, et révélées par leurs verbatim.

Il existe déjà 7 aptitudes listées dans la revue de littérature, et que nous avons pu interpréter avec les données empiriques : *appliquer les connaissances linguistiques et cognitives ; communiquer, écouter, établir des relations et négocier ; gérer des conflits ; s'adapter ; avoir une flexibilité comportementale ; une autodiscipline (contrôle de soi) et un respect vis-à-vis de l'autre en communication non verbale*. En plus nous avons découvert une aptitude émergente, souvent mentionnée par les managers français et chinois. Bien évidemment, nous précisons que ces aptitudes ne sont pas exhaustives, et qu'elles sont limitées ici par le nombre de répondants.

6.3.6.1. Aptitudes issues de la littérature

- **Appliquer les connaissances métacognitives, cognitives et linguistiques**

Les protagonistes doivent savoir comment appliquer leurs connaissances métacognitives, cognitives et linguistiques dans la négociation avec des interlocuteurs venant de différentes cultures. Le manager français n°8 explique qu'elle n'avait jamais eu de problème avec les Chinois : « *C'est sûr qu'il faut apprendre et s'habituer aux différences culturelles, mais après on est habitué. Moi, je n'ai jamais eu de problème avec les Chinois. Quand on les respecte et que l'on est poli, ça se passe très bien* ».

Au niveau de la langue, il faut savoir que les praticiens peuvent communiquer tous en anglais. Certains d'entre eux arrivent même à se débrouiller en parlant le mandarin avec les Chinois, comme l'explique le manager français n°2 : « *J'ai appris le mandarin quand j'étais à l'école, et puis je suis marié avec une Chinoise. Tu vois ça m'aide beaucoup pour négocier avec les Chinois…* », puis le manager français n°11 dit : « *Quand je viens visiter mes fournisseurs, je leur parle en anglais et j'amène toujours un collègue chinois si c'est possible. Ça passe toujours mieux* ».

Face à la barrière de la langue, notamment entre ses collaborateurs chinois et ses clients français, le répondant chinois n°3 s'exprime : « *C'est à dire que si c'est en raison du problème de communication linguistique, je vais essayer de participer aux réunions importantes, aux négociations, puis je verrai si c'est la même chose entre ce que les Français avaient dit et ce que mes collègues ont compris. Ils communiquent en anglais, mais les Français prononcent souvent les mots anglais avec l'accent français, je ne suis pas sûr que mes collègues les comprennent bien…* ».

- **Communiquer, écouter, établir des relations et négocier**

Ces 4 éléments sont essentiels pour procéder à la négociation. Le fait de communiquer, d'écouter et d'établir des relations, permet de mieux appréhender les besoins et les intérêts de l'autre partie pour conclure un accord. Comme nous l'avons indiqué précédemment, établir des relations est une phase très importante en Chine, comme le manager français n°10 le raconte : « *J'ai un* ***bon relationnel****, j'aime bien les gens, donc ça se sent aussi, j'essaie de trouver des solutions. Moi, je pense que ça se joue pendant la négociation* ».

Il est donc impératif d'écouter ses interlocuteurs pour trouver des solutions, comme cela est précisé par le manager français n°2 : « *Je les* ***écoute****, je définis leur problématique en leur posant des questions* ».

Le manager français n°1 révèle aussi son amitié avec un haut fonctionnaire chinois : « *Et entre nous, franchement, c'était très* ***sympathique****. Je ne sais pas pourquoi c'est comme ça. Il me*

tenait par le bras en discutant calmement. Donc oui, on échange, on parle, évidemment, tout ça, ça a l'air assez limpide, mais la culture et la langue, sont un peu différentes ».

- **Gérer des conflits**

Les managers passent beaucoup de temps à gérer différentes sortes de conflits liés à des désaccords, et ce, dans tous les secteurs d'activité. Le manager chinois n°4 a expliqué que des conflits « intra » et « extra » arrivent souvent lors de la négociation. Il doit, d'une part, régler ces conflits avec sa direction chinoise, et d'autre part, essayer de trouver un accord avec ses clients français : « *Donc cette position est très différente, la situation en Chine est qu'on est le « leader », on est le plus puissant, en France on est le « challenger », et cette fois-ci quand nous négocions il y a un écart, c'est-à-dire que pour certains termes notre siège (la direction) n'est pas prêt à céder…Mais d'un autre côté, si on veut se développer dans ce nouveau marché, on est obligé de céder*».

Le répondant français n°2 précise aussi que dans son secteur d'activité le conflit le plus récurrent est le paiement : « *Il y a des conflits, en général c'est sur les thèmes de paiement* »).

Le manager français n°7 signale des conflits qu'il a connus : « *Il y a des fournisseurs qui ont signé des contrats et qui n'ont pas suivi, et ils n'ont pas respecté leurs engagements. Et ils doivent payer des indemnités comme prévu dans le contrat* ».

Et enfin, le manager français n°3 révèle le même cas de figure : « *Après la signature de contrat, les vrais problèmes commencent… les délais de livraison, l'inspection, la qualité, le paiement, etc…* »).

- **S'adapter**

Si les managers ont envie de réussir la négociation interculturelle, il s'avère que leur aptitude à s'adapter à la culture locale est primordiale. Comme le manager français n°1 raconte son parcours d'expatriation : « *Avec le recul, je me dis qu'heureusement je suis passé par Taïwan*

avant pour me faire réaliser que l'on était dans ***un monde très différent****. La façon de travailler, le respect, le langage, les mots qu'on utilise, l'attitude, tout ça, ça peut être très différent de ce qu'on pouvait pratiquer en France et qu'il faut* ***s'adapter*** *à la culture locale* »). Aussi le manager français n°3 se montre très adaptable : « *Parce qu'un de mes points forts est que je suis* ***très adaptable*** *et donc je m'adapte à toutes les situations* ».

Ensuite, les managers s'adaptent aux spécificités de chaque négociation au cas par cas, comme quand le répondant français n°5 rencontre un fournisseur : « *Il y a l'écoute, c'est très important de* ***s'adapter*** *aux fournisseurs, de toujours garder le cap de ta négociation parce qu'il est bon, il faut des produits de qualité. Il nous faut les meilleurs prix…* », ou que le répondant chinois n°4 explique qu'il faut trouver une solution pour chaque partie : « *Etant négociateur, on doit trouver un* ***compromis*** *pour que tout le monde soit content…* ».

Puis les répondants ont géré des situations imprévues vis-à-vis de leurs partenaires étrangers, comme le manager français n°4 dit : « *Tu ne sais pas pour quel type de poste ou on conseille une formation dont on ne sait pas vraiment ce qu'ils veulent. Parfois ça arrive. On arrive chez un client ou un prospect, on ne sait pas ce qu'il veut. C'est la surprise…* »

Enfin, il faut s'adapter aux clauses des contrats, c'est ce que décrit le manager français n°2 : « *Oh là là les clauses, ça peut évoluer. Et puis il y a des clients qui rayent des clauses, on rajoute, on change. Pour le contrat chinois, on fait des contrats bilingues ou tu as une partie en anglais, une partie en chinois* ».

- **Flexibilité comportementale**

Un bon négociateur doit faire preuve d'une certaine flexibilité comportementale, en adoptant des comportements appropriés aux différents contextes, comme le décrit le manager français n°8 concernant « l'art de la table » en Chine : « *Mais il faut faire « Ami-Ami »交朋友 avec eux. Il faut aller manger avec eux, boire avec eux, aller au karaoké. Ça prend beaucoup de temps* », ou le manager français n°16, qui indique que « *Négocier aussi en dehors de la salle de réunion,*

c'est-à-dire au restaurant ou karaoké. En fait, les grosses négociations avec les Chinois, elles ne se font pas dans une salle de réunion en général, elles se font en dehors ».

Le répondant chinois n°2 trouve que les Français ont une autre conception du temps que les Chinois : « *J'ai contacté mon client, mais seulement deux semaines après j'ai reçu un mail en disant qu'il était en vacances…Je suis resté sans voix…* ».

- **Autodiscipline (contrôle de soi)**

Face à une situation difficile ou à des interlocuteurs difficiles, le manager français n°2 raconte comment il a pu réagir pour conclure un contrat : « *Mon partenaire lui a trouvé que ce dirigeant était trop fier et arrogant etc. Et donc, moi si tu veux, j'ai fait en sorte de* ***rester calme*** *d'une voix posée et de me positionner, comme on n'avait pas encore signé le contrat, comme un partenaire… Il faut savoir, tu vois, serrer les poings en disant* ***je me contrôle****. Et puis voilà* ».

Le répondant français n°1 a aussi eu une expérience difficile avec un fournisseur très agressif et menaçant : « *Et puis, il est devenu très arrogant, très menaçant. Ils sont même venus avec deux mecs de la mafia qui m'ont menacé. Des méchants très très méchants et de gros bras…je ne sais plus comment ça s'est terminé, heureusement j'ai pu* ***me contrôler****, mais j'en garde un très mauvais souvenir parce qu'ils ont été tout ce qu'on n'aime pas dans une négociation, agressifs, très agressifs* ».

En général, les managers chinois sont stables émotionnellement et pratiquent l'autodiscipline : « *Moi, je n'ai pas de souci de contrôle de soi, je ne les montre pas en face de mes interlocuteurs* ».

- Respect vis-à-vis de l'autre à travers la communication non verbale

Cette aptitude a déjà été abordée partiellement dans la partie 6.2.1.1. « respect ». Le manager français n°8 en parle : « *Tu dois être à l'****écoute*** *et essayer de faire comme on t'a dit… Écouter son fournisseur, son partenaire, ses attentes, ses objectifs à lui* », comme le répondant français

n°12 : « *Et puis la durée aussi, s'inscrire dans la durée. On ne travaille pas avec la Chine six mois, c'est toute une vie. C'est typiquement avancer pour la vie* ».

6.3.6.2. Aptitude émergente

- **Anticipation**

Les répondants ont indiqué qu'un bon négociateur devrait avoir les aptitudes pour anticiper toutes les situations et prévoir un plan alternatif (plan B), ce qu'explique très bien le manager chinois n°2 : « *Je pense qu'un bon négociateur doit bien se préparer, anticiper et essayer de se mettre à la place de l'autre. Mon ancien patron m'a parlé une phrase très utile : « Plus vos attentes sont élevées, plus votre déception est grande. Plus vos attentes sont faibles, plus vous serez satisfait* » », ce que complète le manager français n°15 : « *S'attendre toujours au pire pour être bien surpris* ».

Le manager français n°7 annonce des délais plus longs à ses clients, car il a connu de mauvaises expériences avec des usines chinoises : « *Ecoute, si on te promet 4 semaines, tu dis 6 semaines et tu rallonge toujours les délais parce qu'on le sait, on intègre les problèmes à la base, comme le nouvel an chinois, les jours fériés nationaux, etc…* » ; « *Donc quand tu connais tout ça, c'est que tu t'es préparé à tout ça et que tu sais comment y remédier…* ».

Le manager français n°1 préconise qu'il vaut mieux anticiper : « *c'est facile de dire ça qu'une négociation gagnant-gagnant, mais tu repars à la fin de ta négo, pas toujours avec les conditions que tu t'es fixé* ».

Plusieurs managers conseillent de ne pas « *attendre la fin du mois ou tous les trois mois ou à la fin de l'année, pour faire un point pour savoir si ça marche ou si ça ne marche pas. Il faut prévoir…* ».

6.3.6.3. Conclusion

Pour conclure, il est essentiel pour les protagonistes d'appréhender et d'appliquer toutes leurs connaissances, qu'elles soient métacognitives, cognitives, affectives, ou identitaires, et ce afin d'avoir la volonté de pouvoir décrypter les informations, de décerner les comportements verbaux et non verbaux d'autrui et, in fine, d'adopter leurs comportements appropriés pour réussir une négociation dans un contexte international.

Le Tableau 19 est une synthèse des composantes-clés des CI en dimension comportementale.

Tableau 19 : Synthèse des composantes-clés des CI en dimension comportementale

Dimensions	**Composantes-clés**	**Données empiriques (Exemples)**
Dimension comportementale (**Aptitudes, facultés, action**)	- **<u>Aptitudes issues de la littérature</u>** - Appliquer les connaissances métacognitives, cognitives et linguistiques - Communiquer, écouter, établir la relation et négocier - Gérer les conflits - Flexibilité comportementale - Autodiscipline (contrôle de soi) - S'adapter - Respect vis-à-vis de l'autre à travers la communication non-verbale	▪ *<u>Appliquer les connaissances</u>* *« C'est sûr qu'il faut apprendre et s'habituer aux différences culturelles, mais après on est habitué. Moi, je n'ai jamais eu de problème avec les Chinois. Quand on les respecte et qu'on est poli, ça se passe très bien ».* ▪ *<u>Communiquer, écouter, établir la relation et négocier</u>* *« J'ai un **bon relationnel**, j'aime bien les gens, donc ça se sent aussi, j'essaie de trouver des solutions. Moi, je pense que ça se joue pendant la négociation ».* ▪ *<u>Gérer les conflits</u>* *«Après la signature de contrat, les vrais problèmes commencent… les délai de livraison, l'inspection, la qualité, le paiement, etc… ».* ▪ *<u>Flexibilité comportementale</u>* *« Négocier aussi en dehors de la salle de réunion, c'est à dire au restaurant ou karaoké. En fait, les grosses négociations avec les Chinois, elles ne se font pas dans une salle de réunion en général, se font en dehors de ça ».* ▪ *<u>Autodiscipline (contrôle de soi)</u>* *« J'ai fait en sorte de rester calme d'une voix posée et de me positionner… il faut savoir, tu vois, serrer les poings en disant je me contrôle et puis voilà ».*

		▪ *S'adapter* *« La façon de travailler, le respect, le langage, les mots qu'on utilise, l'attitude, tout ça, ça peut être très différent de ce qu'on peut pratiquer en France et il faut* ***s'adapter*** *à la culture locale ».* ▪ *Respect vis-à-vis de l'autre à travers la communication non-verbale* *« Tu dois être à l'écoute et essayer de faire comme on t'a dit… Écouter son fournisseur, son partenaire, ses attentes, ses objectifs à lui en général ».*
	- Aptitude émergeante ✓ **Anticipation**	▪ *Anticipation* *« S'attendre toujours au pire pour être bien surpris ».* *« Plus vos attentes sont élevées, plus votre déception est grande. Plus vos attentes sont faibles, plus vous serez satisfait ».*

Source : élaboré par l'auteur

6.3.7. Conclusion générale

Afin de pouvoir donner une réponse à notre deuxième question, à savoir quelles sont les compétences interculturelles favorables, il faut, premièrement, connaître les composantes-clés en six dimensions des CI (*métacognitive, cognitive, affective, identitaire, motivationnelle et comportementale*). Deuxièmement, il est conseillé aux protagonistes d'appliquer les connaissances des cinq premières dimensions invisibles afin d'adopter des comportements verbaux et non verbaux appropriés face à leurs interlocuteurs de cultures différentes, et réussir leur négociation, c'est-à-dire trouver un accord commun. Finalement, il existe certaines compétences interculturelles essentielles dans la négociation internationale, telles que l'empathie, le respect, la relation, etc. Néanmoins, nous tenons à préciser qu'il n'y a pas de liste exhaustive, et que les managers peuvent acquérir et améliorer leurs compétences interculturelles favorables grâce à leurs propres expériences personnelles et professionnelles dans différents contextes interculturels.

6.4. Comment les différentes dimensions des compétences interculturelles (CI) interagissent-elles avec les différentes étapes de la négociation ?

Grâce aux résultats de la partie 6.2., nous avons pu élaborer deux interprétations du processus de négociation franco-chinoise : L'une est la conceptualisation provisoire du processus de négociation commerciale franco-chinoise, issue de la revue de littérature, et l'autre est la nouvelle interprétation du processus émergent à la suite de notre analyse des perceptions des managers sélectionnés.

Nous allons illustrer dans cette partie deux sortes d'interrelations:

- La partie 6.4.1. : les interrelations entre la conceptualisation provisoire du processus de négociation commerciale franco-chinoise, issue de la littérature et les différentes dimensions des CI.
- La partie 6.4.2. : Les interrelations entre la nouvelle interprétation du processus de négociation émergent et les différentes dimensions des CI.

Ici, nous ne présenterons que les différentes dimensions des CI, pas les composantes-clés en détail, car il nous semble essentiel de démontrer comment les six dimensions des CI sont impliquées dans le processus de négociation franco-chinoise.

6.4.1. Interrelations entre la conceptualisation provisoire du processus de négociation commerciale issue de la littérature et les différentes dimensions des CI

Tout d'abord, nous analyserons les interrelations entre le model provisoire du processus de négociation, qui est linéaire et séquentiel, issu de la littérature (notre conceptualisation théorique) et les différentes dimensions des CI au travers des verbatim des managers français et chinois. Et nous constaterons que les six dimensions des CI impliquent dans notre modèle provisoire du processus de négociation commerciale. Nous les illustrerons étape par étape grâce aux verbatim des répondants français et chinois.

6.4.1.1. Initiation

1) Prise de contact

Afin de pouvoir interpréter les dimensions des CI dans la première étape du processus dite la « prise de contact », par exemple nous avons posé deux questions aux répondants, détaillées dans le guide d'entretien (Annexe 4).

La première est la suivante : « *En général, par quels moyens contactez-vous vos interlocuteurs avant de commencer la négociation ? Par exemple, le contact téléphonique, par mail, etc..* ». La deuxième est « *Comment procédez-vous en cas d'échec de prise de contact ? Pourquoi ?* ».

Nous pouvons constater que les six dimensions des CI sont impliquées à cette étape. Notre interprétation s'illustre avec les verbatim ci-dessous :

> Français n°8 : « *En général, c'est par téléphone ou mail... Si on n'arrive pas, on va essayer utiliser nos réseaux, tu sais c'est notre métier de chercher les gens. Et on y arrive toujours* ».

- *Métacognitive* : Ce manager français emploie les « réseaux », tout comme les Chinois.
- *Cognitive* : Il faut parler bien l'anglais pour bien communiquer avec ses interlocuteurs.
- *Affective* : En face d'échec de contact, il s'adapte, prend l'initiative pour trouver d'autres solutions.
- *Identitaire* : Il connait ses propres valeurs ajoutés et son métier.
- *Motivationnelle* : Il a la volonté de réussir.
- *Comportementale* : Il a l'aptitude de bien communiquer avec ses interlocuteurs.

2) Développement de la confiance

Français n°1 : « *Je me rendais compte à chaque fois, c'était pareil que dans une négociation avant d'attaquer le vif du sujet. En France, on est plutôt direct. Quelques minutes et quelques dizaines de minutes, on parlait de tout et de rien, de la famille de la voiture qu'on venait d'acheter, des dernières vacances, du dernier restaurant, plein de choses comme ça* ».

Au travers de son discours, nous pouvons interpréter les 6 dimensions ci-dessous :

- *Métacognitive* : Il distingue très bien les valeurs culturelles de la France et de la Chine. Les Chinois sont très relationnels, plus que les Français. Et ils apprécient beaucoup les sujets concernant la valeur familiale, l'art de table, etc…
- *Cognitive* : Il parle bien l'anglais et il sait comment communiquer avec les Chinois grâce à ses expériences d'expatriation, notamment à Taiwan.
- *Affective* : Il est dynamique, sympathique, empathique, etc.
- *Identitaire* : Il a conscience de lui, de l'identité de sa profession.
- *Motivationnelle* : Il a la volonté d'établir de bonnes relations avec les Chinois afin de réussir la négociation.
- *Comportementale* : il a les aptitudes pour communiquer et établir des relations pour essayer de tisser la confiance avec ses interlocuteurs.

Comme le manager français n°2 souligne aussi qu'il est important de se connaître, et de connaître son interlocuteur : « *Voilà, donc il faut bien se connaître, savoir ce qu'on veut atteindre et puis connaître aussi son interlocuteur. Qu'est-ce qu'il recherche dans la négociation? Essayer de définir un peu son aspect, son profil psychologique* ».

6.4.1.2. Résoudre les problèmes

Il s'agit donc là d'une phase importante avant de trouver un accord, qui inclut la troisième, la quatrième et la cinquième étape ci-dessous, face aux intérêts et aux objectifs divergents, surtout pour deux pays à haut contexte (la communication indirecte) que sont la Chine et la France.

3) Compréhension des besoins

Grâce aux 3 questions posées aux acteurs, nous avons pu étudier et interpréter leurs verbatim en six dimension des CI.

Français n°8 : « *On doit chacun doit protéger ses intérêts et les deux parties doivent comprendre les intérêts de l'autre* ».

- *Identitaire* : Il a conscience de lui et a confiance.
- *Affective* : Il faut avoir de l'empathie, de l'enthnorelativisme, de l'ouverture d'esprit, de l'autoréflexion...
- *Comportementale* : Il faut avoir les aptitudes à communiquer, à appliquer les connaissances cognitives, métacognitives et linguistiques pour comprendre les intérêts de l'autre.

Chaque manager rencontre des problèmes spécifiques. Par exemple le manager français n°7 se sent souvent bloqué par son prix de vente : « *Alors parfois, j'avais un prix qui était fixe, auquel ils ne pouvaient pas monter et des fois, ils me disaient bon, combien coûte d'autres chose. Donc je négociais au mieux avec le fournisseur en me basant sur d'autres prix ou d'autres contacts*

qui avaient déjà acheté. Tu as toujours un prix de ce qu'on appelle en négociation un prix d'ancrage ».

- *Cognitive* : Il connaît le contexte du secteur et du marché, ainsi que les problématiques les plus courantes, basées sur des expériences vécues. Il doit maîtriser l'anglais pour communiquer avec les fournisseurs chinois.
- *Affective* : Il est emphatique, car il comprend très bien les problématiques de chaque partie. Il s'adapte et prends l'initiative pour trouver des solutions.
- *Identitaire* : Il a conscience de ses propres capacités.
- *Motivationnelle* : Il a confiance en lui-même et sa volonté de réussir.
- *Comportementale* : Il applique ses connaissances cognitives, linguistiques et cherche des solutions.

Le manager chinois n°13 a ses propres méthodes pour éviter les malentendus à cause des différences culturelles et de la barrière de la langue : « *Pendant la négociation, après chaque réunion ou meeting visuel, je vais faire un petit briefing en anglais et l'envoyer à mes interlocuteurs français pour savoir s'ils ont compris les mêmes choses que moi. S'il y a un malentendu, on peut s'expliquer. Ça m'aide beaucoup* ».

- *Métacognitive* : Cette personne a compris les problématiques des différences culturelles et linguistiques.
- *Cognitive* : Elle communique avec l'anglais et elle anticipe la solution par rapport aux expériences vécues.
- *Affective* : Elle a de l'empathie et se met à la place des autres, et elle est dans l'autoréflexion.
- *Identitaire* : Elle a conscience d'elle, notamment à cause de la barrière linguistique.
- *Motivationnelle* : Elle a la volonté de bien effectuer son travail pour réussir la négociation.
- *Comportementale* : Elle anticipe et prend des initiatives afin d'éviter les malentendus et d'éventuels problèmes de communication pendant les réunions de la négociation.

4) Présentation de l'offre

Travaillant dans le secteur du commerce international, le manager français n°3 explique la règle de calcul des prix appliquée auprès de ses clients par son entreprise. « *On faisait comme d'habitude, on prenait toujours les prix, rajouté 5% en rajoutant le transport. Nous, plus de 5% pour notre marge. Quand le client le trouve encore trop cher. Soit j'essaie de trouver un autre fournisseur moins qualitatif en prévenant le client, soit je lui disais clairement les choses. En général on arrivait à trouver un compromis* ».

- *Cognitive* : Il comprend bien le contexte économique dans son secteur d'activité et utilise l'anglais dans son travail. Il connaît différents fournisseurs chinois.
- *Affective* : Empathie, autoréflexion, honnêteté.
- *Identitaire* : Il a conscience de lui, de ses propres valeurs et de ses compétences.
- *Motivationnelle* : Il a la volonté de bien effectuer son travail pour réussir.
- *Comportementale* : Il s'adapte aux besoins de ses clients et a pris l'initiative pour trouver la solution. Il prévoit également une solution alternative.

Le manager chinois n°1 explique qu'il n'accepte jamais la première offre : « *En général, on n'accepte jamais la première offre. Il faut toujours essayer de négocier* », et le manager français n°5 partage le même avis : « *Quand on reçoit la première offre, on va passer du temps à négocier. Parce que la négociation est dans le sang des Chinois* ».

- *Métacognitive* : Le manager français n°5 comprend bien les valeurs culturelles chinoises.
- *Cognitive* : Tous les deux appliquent les connaissances métacognitives, cognitives et linguistiques pour négocier.
- *Motivationnelle* : La volonté de trouver un accord.
- *Comportementale* : Ils ont les aptitudes à communiquer et à négocier.

5) Négociation du prix

Parmi ces praticiens, nous avons remarqué différentes manières de négocier les prix selon leurs secteurs d'activité. Le répondant français n°3, dans le commerce international, raconte son expérience : « *Mais quand les deux parties sont* ***de bonne volonté*** *et que l'une n'est pas plus gourmande que l'autre, on peut passer. Et à l'époque, ce qu'il faut comprendre par rapport, je ne sais pas si c'est le cas aussi. Tout s'est joué sur la quantité, toujours. C'étaient des quantités énormes* ».

- *Cognitive* : Il connaît que la quantité influence sur le tarif dans son secteur d'activité.
- *Affective* : Il faut être empathique et compréhensif, et ne pas être trop gourmand.
- *Motivationnelle* : Quand les deux parties sont de bonne volonté, on peut trouver une solution.
- *Identitaire* : Il a confiance en lui-même. Il connaît l'identité de son entreprise et il sait qu'il peut jouer sur la quantité pour avoir un bon prix.
- *Comportementale* : Il a les connaissances cognitives, linguistiques et les aptitudes pour communiquer avec ses fournisseurs.

Le manager chinois n°3 a aussi l'habitude de travailler avec ses interlocuteurs français, qui ne donnent plus de nouvelles pendant leurs vacances d'été : « *On est habitué. Ça ne vaut pas la peine de négocier le prix avec les Français en juillet et août. Ils sont tous partis en vacances…* ».

- *Métacognitive* : Cette personne comprend certaines valeurs culturelles de la France.
- *Cognitive* : Il tire des leçons grâce à ses expériences professionnelles.
- *Affective* : Autoréflexions, empathique.
- *Comportementale* : Il s'adapte aux différentes situations.

Aussi, le manager français n°12 révèle que ses prestations sont chères, mais il est prêt à négocier (« *Je suis assez flexible. J'essaie de les vendre plus cher forcément. Mais je suis prêt à négocier…* »).

- *Affective* : Il est flexible.
- *Identitaire* : Il connaît ses propres valeurs.

- *Motivationnelle* : Il a la volonté de trouver un accord avec ses clients.
- *Comportementale* : Il a les aptitudes pour communiquer et négocier.

6.4.1.3. Résolution

6) Finalisation de l'accord

Pour officialiser l'accord, il est vivement conseillé de signer un contrat. Trois questions (Voir Annexe 4) ont été posées aux répondants pour que nous puissions interpréter les différentes dimensions des CI.

Le manager chinois n°11 souligne un problème de temps dans les grands groupes : « *Oui, bien sûr, il faut signer un contrat, et on passe encore pas mal de temps pour différents thèmes, Si on passe par le service juridique, c'est très long…* ».

- *Métacognitive* : Il existe des problèmes de bureaucratie dans les entreprises de grande taille.
- *Cognitive* : Il considère que le contrat est important par rapport à ses expériences vécues.
- *Identitaire* : Il a conscience les grandes structures exigent plus de formalités administratives.
- *Comportementale* : Il a les aptitudes pour communiquer et négocier.

Le répondant français n°2 relate son expérience : « *Oh là là les clauses, ça peut évoluer. Et puis il y a des clients qui rayent des clauses, on rajoute, on change… Mais là, tu vois, j'ai commencé une négociation avec une entreprise chinoise en ligne… mais quand j'ai envoyé les clauses, l'autre (DRH) me disait que c'est trop dur etc... Donc bon, il faut que j'explique que le contrat est comme ça et qu'on peut faire des légères modifications. Mais on ne va pas tout changer* ».

- *Métacognitive* : Il comprend que la notion de contrat est perçue d'une manière différente en France et en Chine.
- *Cognitive* : Il maîtrise l'anglais et le mandarin.
- *Affective* : Il est tolérant et sympathique.
- *Motivationnelle* : Il a confiance en lui-même et a la volonté de conclure l'affaire.

- *Comportementale* : Il est capable de communiquer, de négocier et d'appliquer ses connaissances métacognitives, cognitives et linguistiques.

Le tableau 20 synthétise les interrelations mentionnées, entre le modèle provisoire du processus de négociation commerciale et les six dimensions des CI.

Tableau 20 : Interrelations entre le modèle provisoire du processus de négociation commerciale et les différentes dimensions des CI

Conceptualisation provisoire du processus de négociation commerciale		Les différentes dimensions des compétences interculturelles (CI) impliquées
❖ ***Initiation (Préparation)***		⇩
1. La prise de contact (*2 questions posées aux répondants*)		▪ 6 dimensions (métacognitive, cognitive, affective, identitaire, motivationnelle et comportementale)
2. Développement de la confiance *(2 questions posées aux répondants)*		▪ 6 dimensions (métacognitive, cognitive, affective, identitaire, motivationnelle et comportementale)
❖ ***Résoudre les problèmes (Problem-Solving)***		⇩
3. Compréhension des besoins *(3 questions posées aux répondants)* 4. Présentation de l'offre *(2 questions posées aux répondants)* 5. Négociation du prix *(2 questions posées aux répondants)*	Discussion Informelle (ex. la Chine)	▪ 6 dimensions (métacognitive, cognitive, affective, identitaire, motivationnelle et comportementale) ▪ 6 dimensions (métacognitive, cognitive, affective, identitaire, motivationnelle et comportementale) ▪ 6 dimensions (métacognitive, cognitive, affective, identitaire, motivationnelle et comportementale)
❖ ***Résolution (Parvenir à un accord)***		⇩
6. Finalisation de l'accord *(3 questions posées aux répondants)*		▪ 6 dimensions (métacognitive, cognitive, affective, identitaire, motivationnelle et comportementale)

Source : élaboré par l'auteur

6.4.2. Interrelations entre la **nouvelle interprétation** du processus de négociation commerciale émergent et les différentes dimensions des CI

Nous constatons que les six dimensions des CI (*métacognitive, cognitive, affective, identitaire, motivationnelle et comportementale*) interagissent à chaque étape du modèle provisoire du processus de négociation. Aussi, dans la mesure où nous considérons que le processus de négociation franco-chinoise est dynamique et circulaire, nous démontrerons ici que ces six dimensions des CI impliquent également dans les 7 moments clés du modèle émergent du processus de négociation franco-chinoise. Les verbatim des managers français et chinois illustrent bien toutes les facettes de la perception des CI.

Nous n'illustrerons que les quatre moment clés qui ne sont pas analysés ou démontrés, différemment dans la partie précédente (6.4.1.) : *le tissage de la confiance, la compréhension des besoins et des problématiques, la proposition de l'offre* & *la négociation des thèmes* et *la signature du contrat*.

6.4.2.1. Initiating

- ***Tissage de la confiance***

Etant donné que le degré des relations varie d'un pays à l'autre, nous préférerons mettre l'élément clé dit « *tissage de la confiance* » à part, car il est un élément primordial en Chine.

Les répondants français savent qu'il faut être patient et prendre du temps pour tisser une relation de confiance avec les Chinois. Et ce tissage est représenté tout au long du processus de négociation, comme le manager français n°2 le souligne que « *Avec les entreprises chinoises, les négociations elles durent tout le temps…* ».

Aussi, le manager français n°1 explique que la relation de confiance ne se crée pas en 5 minutes :

« *Et encore aujourd'hui, dans les négociations que j'ai avec de nouveaux partenaires, il y a une espèce de* ***relation*** *de* ***confiance*** *qui se crée, au fur et à mesure du temps, avec eux* ».

- *Métacognitive* : Il comprend très bien l'importance des relations et de la confiance avec les Chinois.
- *Cognitive* : Il maîtrise l'anglais et ses expériences professionnelles sont très enrichissantes.
- *Affective* : Il est empathique, flexible.
- *Motivationnelle* : Il a confiance en lui-même et a la volonté de conclure l'affaire.
- *Comportementale* : Il s'adapte aux nouveaux partenaires et il est capable de communiquer, de négocier et d'appliquer ses connaissances métacognitives, cognitives et linguistiques.

Le manager français n°2 raconte qu'il a travaillé avec ses partenaires pendant une dizaine d'années, parfois même plus : « *Mes collaborateurs, ce sont des gens que j'ai travaillé avec eux pendant une dizaine d'années ou plus* ».

- *Métacognitive* : Il a une vision à long terme et il a de bonnes relations avec eux.
- *Cognitive* : Il a beaucoup d'expériences professionnelles.
- *Motivationnelle* : Il a la volonté de réussir.
- *Comportementale* : Il s'adapte à chacun et a les aptitudes pour communiquer et négocier.

6.4.2.2.Problem-solving

Puisque le processus de négociation est circulaire et incessant, la deuxième grande phase de « *Problem-solving* » se présente tout au long du processus.

- ***Compréhension des besoins et des problématiques***

Le répondant français n°7 précise que les différents problèmes continuent après la signature de contrat et qu'il faut continuer à les résoudre et à négocier avec ses interlocuteurs : « *Et oui, parce qu'une fois que le contrat est signé, là il y avait des problèmes de production, avait des problèmes de livraison. C'était les deux principaux problèmes : problèmes de production et des livraison. Il faut trouver des solutions pour satisfaire tout le monde* ».

- *Métacognitive* : Il comprend la signification du contrat chez les Chinois.
- *Cognitive* : Il a bien conscience du contexte culturel et économique de son secteur d'activité. Il est analytique.
- *Affective* : Il est empathique, flexible et ouvert d'esprit.
- *Identitaire* : Il a confiance en lui.
- *Motivationnelle* : Il a la volonté de réussir.
- *Comportementale* : Il est capable de communiquer, de négocier et d'appliquer ses connaissances métacognitives, cognitives et linguistiques.

- ***Proposition de l'offre & Négociation des thèmes***

Nous avons déjà interprété antérieurement les six dimensions des CI dans l'étape 4 « *la proposition de l'offre* » et l'étape 5 « *la négociation du prix* » dans la partie 6.4.1.2. Nous souhaitons préciser ici deux points grâce aux verbatim des managers :

1). Dans cette phase dite «*Problem-solving* », il n'y pas que la négociation du prix. Il existe plutôt une négociation sur différents thèmes, qui seront concrétisés dans le contrat ultérieur.

Le manager chinois n°8 exprime que « *On a passé beaucoup de temps sur cette affaire…Là il faut prendre la décision et mettre d'accord avec mes clients sur tous les thèmes dans le contrat: frais de la prestation, le paiement, les clauses d'indemnités, conditions particulières, garantie, etc…*»)

- *Métacognitive* : Elle comprend la notion de « *bureaucratie* », surtout dans les grandes entreprises françaises.
- *Cognitive* : Elle a une connaissance de la culture sectorielle et de la notion du contrat.
- *Comportementale* : Elle a les aptitudes pour communiquer, et négocier pour conclure le contrat.
- *Motivationnelle* : Elle a confiance en elle et a la volonté de réussir la négociation.
- *Affective* : autoréflexion, analytique…
- *Identitaire* : Elle a conscience de ses propres valeurs.

2). Lorsque de nouveaux problèmes surgissent après la signature du contrat, les praticiens continuent à chercher des solutions pour les résoudre et ainsi satisfaire leurs interlocuteurs.

Le manager chinois n°10 souligne les problèmes survenus après la signature du contrat avec son partenaire : « *Normalement mon partenaire aurait dû me payer 10% d'acompte pour commencer le projet. Malheureusement la pandémie Covid arrive, le projet a été suspendu pendant des mois. En attendant la restructuration de son organisation, j'ai repris les contacts avec le responsable…Finalement on a pu modifier quelques clauses et démarré le projet il y a 5 mois…* ».

- *Métacognitive* : Il comprend la notion de « *bureaucratie* » et cerne l'incertitude liée aux grandes entreprises françaises.
- *Cognitive* : Il comprend le contexte économique de son secteur d'activité. Il a diverses expériences professionnelles.
- *Comportementale* : Il a les aptitudes pour communiquer et négocier pour aboutir un accord.
- *Motivationnelle* : Il a la confiance et a la volonté de réussir la négociation.
- *Affective* : autoréflexion, analytique…
- *Identitaire* : Il a conscience de lui-même.

6.4.2.3. Resolving

- ***Signature du contrat***

Comme la notion du contrat est particulière chez les Chinois, cet élément a été étudié précédemment dans la partie 6.3.1.3..

Le manager français n°3 évoque les autres problèmes qui surviennent après la signature du contrat : « *Un contrat est effectif à partir du moment où tu as trouvé le bien et le prix. Mais en Chine, quand on a trouvé le bien et le prix et que tu t'es serré la main, c'est là où les problèmes commencent…On continue à résoudre ces problèmes avec les fournisseurs…* ».

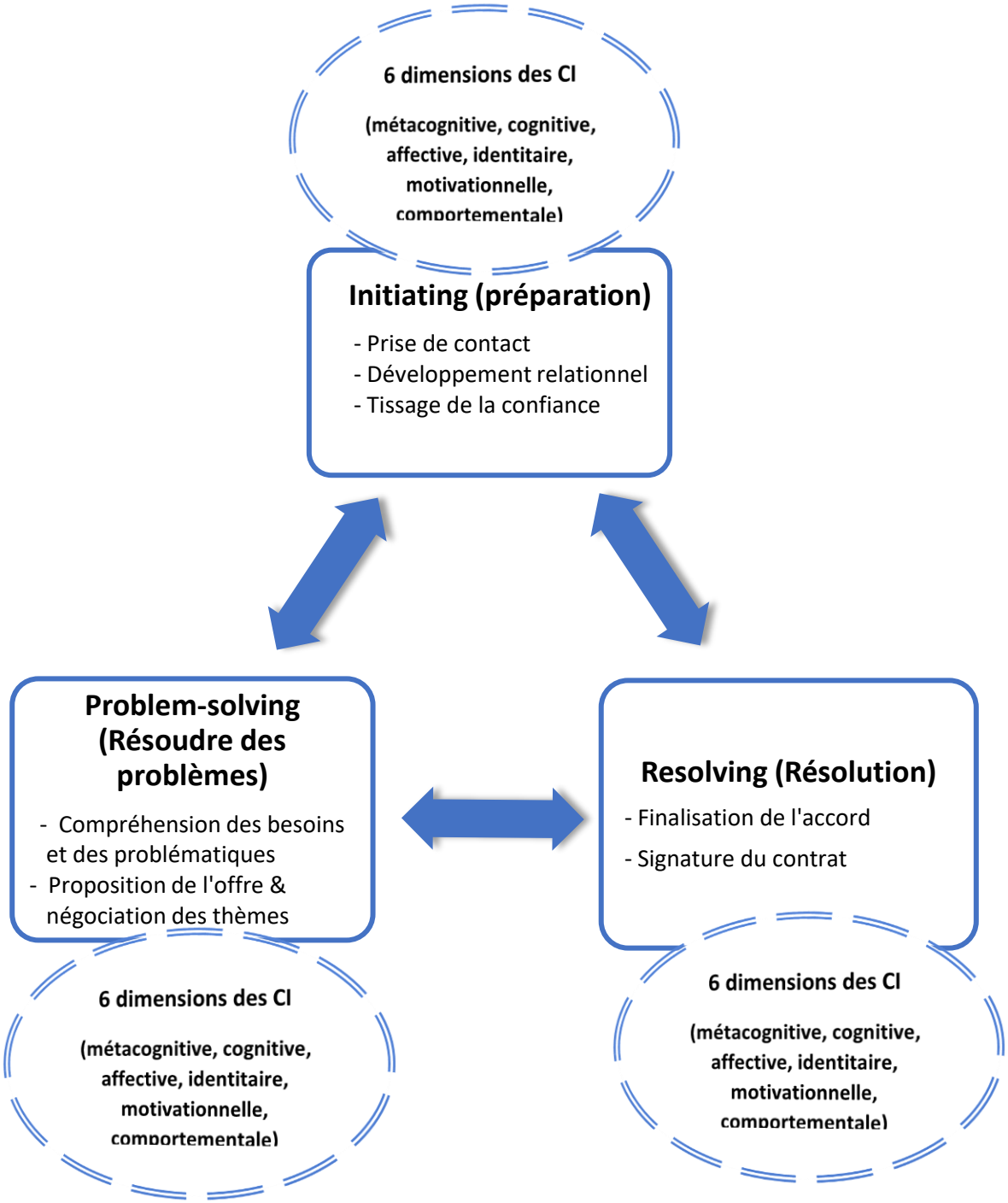
- *Métacognitive* : Il comprend très bien la notion du contrat chez les Chinois.
- *Cognitive* : Il a des expériences professionnelles enrichissantes.
- *Affective* : Autoréflexion, analytique.
- *Motivationnelle* : Il a la volonté de réussir.
- *Comportementale* : Il a les aptitudes pour communiquer et négocier avec ses fournisseurs.

Le manager chinois n°14 exprime aussi la vision du contrat chez les Chinois : « *Chez nous, le contrat ne s'arrête jamais…* ».

- *Identitaire* : Il a conscience de lui.

La Figure 15 illustre les interrelations entre la nouvelle interprétation du processus de négociation émergent et les six dimensions des CI.

Figure 15 : Interrelations entre la nouvelle interprétation du processus de négociation émergent et les différentes dimensions des CI



Source : élaborée par l'auteur

6.4.3. Conclusion

Nous pouvons conclure que les six dimensions des CI sont toutes appliquées dans les deux interprétations du processus de négociation franco-chinoise. Nous avons fait le choix de ne pas mesurer l'importance de chaque dimension des CI impliquée au sein des 3 grandes phases, par exemple, en choisissant une échelle de mesure des CI pour mesurer la dimension la plus significative dans chaque phase, (Voir Figure 16). À ce titre, ceci pourrait d'ailleurs ouvrir une voie de recherche future que nous aborderons plus en détail dans le chapitre 8 « Conclusion».

D'une part, il est important pour les protagonistes de prendre en compte l'implication des six dimensions des CI tout au long du processus de négociation, qui influencent le déroulement des 7 moments clés répartis en 3 grandes phases de la négociation. D'autre part, puisque le processus de négociation commerciale franco-chinoise est un processus dynamique et circulaire, les praticiens devraient avoir conscience de leurs lacunes, pour appliquer et développer leurs compétences interculturelles favorables. Ceci leur permettrait d'approfondir leur compréhension des différents défis liés aux contextes interculturels, et ainsi, de mieux appréhender les changements incessants et inhérents à la négociation internationale pour réussir.

PARTIE 3 :

DISCUSSION ET CONCLUSION

Chapitre 7 Discussion

Nous présenterons ici les contributions managériales et académiques de cette recherche. Comment, à la lumière de ce travail, elles peuvent apporter une meilleure compréhension du processus de négociation franco-chinoise, de la pratique des compétences interculturelles favorables dans la négociation et, enfin, de leurs interrelations dans la pratique managériale.

Les résultats de ce travail sont divisés en trois parties afin de répondre à nos trois sous-questions de recherche. La première partie répondra directement à la recherche ciblée sur le processus de négociation franco-chinoise perçu par les praticiens français et chinois, la seconde éclairera les compétences interculturelles favorables en six dimensions, et la dernière clarifiera les interrelations entre le processus de négociation et les différentes dimensions des compétences interculturelles.

Les résultats répondant à la question de recherche sont les suivants :

- La confirmation des trois grandes phases du processus du modèle d'Holmes (1992) issu de la littérature ;
- La limite du processus linéaire et séquentiel du modèle de Coene (2013, p.43-45) ;
- La proposition d'une nouvelle interprétation du processus de négociation franco-chinoise en un processus dynamique et circulaire.

- La confirmation des composantes-clés des CI en six dimensions, déjà existantes dans la littérature et l'émergence des composantes-clés des CI en cinq dimensions, non identifiées jusqu'alors par la littérature ;
- L'identification de deux sortes d'interrelations entre le processus de négociation et les différentes dimensions des CI, la première montrant les interrelations entre le modèle provisoire issu de la littérature et les six dimensions des CI, la seconde liant les interrelations entre le processus de négociation émergent et les six dimensions des CI.

7.1. Contribution managériale

Nous mettons ici en perspective les résultats de cette recherche en les confrontant à la pratique managériale vécue et partagée par les praticiens français et chinois. Trois aspects principaux nous semblent essentiels pour réussir une négociation interculturelle : le processus de négociation franco-chinoise, les compétences interculturelles favorables et leurs interrelations. Nous clarifions chaque aspect plus en détail dans la pratique des protagonistes :

- Partie 7.1.1. (Processus de négociation franco-chinoise) : Nous expliquons deux notions importantes pour les praticiens. D'une part, la compréhension des trois grandes phases de la négociation franco-chinoise et d'autre part, celle des moments clés dans ces trois grandes phases.

- Partie 7.1.2. (Compétences interculturelles favorables) : Nous soulignons l'ubiquité des CI individuelles en six dimensions dans la négociation et l'importance de l'influence des CI favorables sur le déroulement du processus de négociation.

- Partie 7.1.3. (Les interrelations) : Nous exprimons l'importance de la compréhension de leurs interrelations pour les managers internationaux.

7.1.1. Processus de négociation franco-chinoise

Nous avons constaté, lors de nos échanges avec les répondants, qu'ils n'avaient pas une vision globale des trois grandes phases de la négociation franco-chinoise, ni une synthèse des moments clés, pouvant leur permettre d'avancer à chaque phase de la négociation afin d'aboutir un accord. Par exemple, dans la phase « *Initiating* », il existe 3 moments clés : « *la prise de contact* », « *le développement relationnel* » et « *le tissage de la confiance* ». Il semble primordial pour les praticiens d'appréhender ces deux notions.

Premièrement, nous estimons essentiel que les managers prenant beaucoup de temps à négocier avec différents interlocuteurs, aient conscience du système et connaissent les rouages du processus de négociation réparti en 3 grandes phases : « *Initiating* », « *Problem-solving* » et « *Resolving* ». Il existe plusieurs témoignages français et chinois qui soulignent l'importance de la phase de préparation : « *Il faut se connaître, connaître l'ennemi pour gagner la bataille* ». Les deux autres phases sont néanmoins aussi importantes que la première.

Deuxièmement, il faut comprendre que le processus de négociation est dynamique et circulaire, et qu'il ne s'arrêtera pas, s'ils veulent réussir une collaboration sur le long terme. Le fait de bien gérer chaque phase est donc primordial pour conclure un accord entre les parties.

Dernièrement, il est nécessaire d'appréhender les différents moments clés de chaque phase pour que le processus se déroule correctement. L'accomplissement de chaque élément clé permettra d'avancer vers une phase suivante ou de régresser à une phase précédente en cas d'échec, voire parfois de reprendre l'intégralité du processus.

7.1.2. Compétences interculturelles favorables

Le déroulement du processus de négociation va dépendre des compétences interculturelles des acteurs. Néanmoins, nous avons malheureusement remarqué qu'ils n'ont pas forcément conscience de cette notion, malgré leurs expériences enrichissantes dans la négociation.

La compétence interculturelle est un concept complexe, englobant six dimensions (*métacognitive, cognitive, affective, identitaire, motivationnelle et comportementale*), aussi il est important de comprendre les composantes-clés en chaque dimension, non seulement celles déjà existantes dans la littérature, mais aussi celles émergentes et non identifiées dans celle-ci, malgré l'absence de liste exhaustive.

Les composantes-clés des CI sont omniprésentes dans le processus de négociation. Une bonne pratique des CI permettrait aux managers d'accomplir chaque élément clé et chaque phase plus rapidement et plus efficacement afin de passer à l'étape suivante, et enfin de réussir la négociation.

7.1.3. Interrelations

Le fait de comprendre le système du processus de négociation et de connaître les composantes-clés des CI va permettre aux praticiens de mieux appréhender les interrelations entre deux éléments. Nous avons démontré, dans les résultats, qu'il existait six dimensions des CI, non seulement à chaque étape du modèle provisoire du processus issu de la littérature, mais aussi dans chaque élément clé des 3 grandes phases du processus émergent. Autrement dit, les six dimensions des CI sont impliquées tout au long du processus.

Toutefois, nous avons également constaté que tous ne possèdent pas les six dimensions des CI interagissant dans chaque élément clé à chaque phase de la négociation. Il est important pour les praticiens d'avoir conscience de **leurs lacunes** et de développer leurs CI, soit par leurs propres expériences professionnelles et personnelles, soit à l'aide de différentes formations dédiées.

Face à une négociation à l'international, les protagonistes doivent appréhender avec attention ces différents éléments et appliquer leurs CI favorables à chaque moment clé et dans chacune des phases du processus pour réussir leur négociation.

7.1.4. Conclusion

Dans la pratique managériale, il est tout d'abord préconisé de faire connaître aux praticiens cette nouvelle interprétation des trois grandes phases avec 7 éléments clés du processus de négociation commerciale franco-chinoise, afin d'avoir un schéma clair, et pouvoir réussir leur négociation.

Ensuite, l'ubiquité des CI en six dimensions, tout au long du processus de négociation, exige aux managers d'appréhender, d'améliorer et de développer leurs CI face aux changements rapides et inattendus, comme Lempereur & Colson (2018) l'expliquent : « *On ne naît pas bon négociateur, on le devient* ». Pour parvenir à ce résultat, il faudrait, d'une part, prendre conscience de la complexité de la notion des CI en six dimensions et de l'impact direct de l'application des connaissances des cinq premières dimensions invisibles sur la dimension comportementale, c'est-à-dire l'adoption des comportements verbaux et non verbaux appropriés ou non, face aux interlocuteurs de cultures différentes, et, d'autre part, identifier leurs CI favorables et leurs lacunes afin d'adopter des formations et des mesures nécessaires (par exemple l'expatriation) pour améliorer et développer leurs CI pour chaque dimension.

Par exemple, Drummond (2014) évoque cette problématique : « *la plupart des entreprises et des managers qui ont un vrai besoin de formation ou de conseil en management interculturel n'en sont pas conscients* », d'où la nécessité d'appréhender les différences culturelles à tous les niveaux (nationales, régionales, sectorielle, organisationnelles…), de prendre conscience de soi et d'adopter de bonnes attitudes et des comportements appropriés dans différents contextes interculturels, afin de développer leurs compétences interculturelles.

Toutes les organisations qui se développent à l'international doivent ainsi mettre en application des mesures favorables au développement des CI dans la pratique des ressources humaines. Par exemple, le DRH pourrait proposer différentes formations dédiées à chaque dimension des CI, et ce selon leurs besoins, comme l'expatriation, des séminaires ou des séjours de courte durée d'intégration au sein de leurs partenaires de cultures différentes, etc.

D'ailleurs, nous pensons nécessaire de préciser que dans les entreprises multinationales, les compétences interculturelles ne concernent pas que les managers ou les expatriés. Elles

concernent tous ceux qui sont en lien direct avec des partenaires de cultures différentes, et il est nécessaire d'élargir les connaissances des CI dans différentes divisions (Business Unit).

7.2. Contribution académique

Les résultats de ce travail vont nous permettre de clarifier trois points : *le processus de négociation commerciale franco-chinoise, les compétences interculturelles* et *leurs interrelations*. Ceci nous permettra d'améliorer, d'approfondir et d'enrichir les connaissances de ces trois éléments dans la revue de littérature.

7.2.1. Processus de négociation commerciale franco-chinoise

- *Limites des modèles existants*

Peu d'études ont été réalisées sur le processus de négociation commerciale interculturelle, la plus remarquable ayant été développée dans le modèle de Coene (2013) sur la négociation commerciale. Nous avons intégré d'abord la perspective générale sur le processus de négociation illustrée par d'autres chercheurs (Cengarle, 1985 ; Adair & Brett, 2005 ; Faure et al., 2000), avec 3 grandes étapes : *Pré-négociation*, *Négociation et Post-négociation*. Ensuite, nous avons adopté le modèle d'Holmes (1992) en 3 phases principales, et celui de Coene (2013) en 6 étapes linéaires et séquentielles, pour concevoir provisoirement les différentes étapes de la négociation commerciale interculturelle.

Nous avons d'abord pu constater, grâce aux verbatim des répondants, et malgré la cohérence des trois grandes phases du processus de négociation franco-chinoise avec le modèle d'Holmes (1992) (*Initiation, Résoudre les problèmes* et *Résolution*), que ce processus en question est **dynamique** et **circulaire**. Cela nous permet donc d'interpréter le modèle d'Holmes (1992) en adoptant les trois nouveaux termes (***Initiating***, *Problem-solving* et ***Resolving***), qui induisent des actions incessantes, pour conclure que les 6 différentes étapes (ou 4 étapes) du modèle de

Coen (2013) ne sont pas forcément linéaires, ni séquentielles, et qu'elles sont en revanche circulaires.

- *Emergence d'une nouvelle interprétation du processus de négociation franco-chinoise*

Rosoux (2013) souligne la vrai nécessité d'appréhender le processus de négociation pour les protagonistes : « *Il est utile, d'un point de vue pédagogique et analytique, de décomposer la négociation comme une succession de phases tranchées et distinctes, ce qui permet effectivement aux praticiens de maîtriser au mieux les fonctions, les outils, la durée et les qualités requises pour chacune de ces phases* ».

De plus, nous avons décelé l'émergence d'une nouvelle interprétation du processus de négociation franco-chinoise, et révélé que celui-ci n'est pas linéaire, ni séquentiel. Il s'agit plutôt d'un processus **dynamique** et **circulaire,** englobant trois grandes phases, comprenant différents éléments clés qui permettent, soit de faire avancer le processus, parfois même de l'accélérer, ou bien de le ralentir et/ou de régresser vers une phase précédente (ou de reprendre l'intégralité de la procédure).

Nous listons ces 7 éléments clés (ou moments clés) dans 3 grandes phases, mentionnés précédemment :

- *Initiating (Préparation) :* la prise de contact ; le développement relationnel et le tissage de la confiance.
- *Problem-solving (Résoudre des problèmes)* : la compréhension des besoins et des problématiques ; la proposition de l'offre & la négociation des thèmes.
- *Resolving (Résolution) :* la finalisation de l'accord par écrit et la signature du contrat.

- *Possibilité de la généralisation dans d'autres contextes interculturels*

Nous avons pu constater que le temps que les protagonistes vont prendre pour accomplir ces éléments clés suivant leur pays d'origine, est une notion intéressante. Par exemple, certaines phases nécessitent plus de temps pour des ressortissants chinois que pour des ressortissants français, comme la phase de « *développement relationnel et de la confiance* ». Dans certaines cultures, les éléments clés prendront plus de temps à être achevés ou rencontrerons plus de difficultés qu'ailleurs, les protagonistes étant contraints à de nombreux allers-retours pour les concrétiser.

Aussi, les 7 éléments clés sont assez généraux et pourraient très bien s'adapter aux autres circonstances interculturelles.

Enfin, nous pourrions proposer **l'adaptation** de cette interprétation du processus de négociation commerciale franco-chinoise aux différents contextes interculturels. Ceci pourrait offrir aussi une nouvelle voie de recherche.

7.2.2. Compétences interculturelles (CI)

La compétence interculturelle (CI) est un concept relativement récent, les chercheurs l'ayant développé durant les quinze dernières années à la suite de l'accélération de la collaboration multinationale et à l'internationalisation des entreprises.

Le fait d'avoir combiné pour la première fois dans cette thèse les six dimensions (*métacognitive, cognitive, affective, motivationnelle, identitaire et comportementale*) des CI des répondants, tout en analysant celui-ci durant la négociation, pourrait apporter une meilleure compréhension de ce concept appliqué au management interculturel.

Les résultats de ce travail décrivent globalement la complexité de cette notion. D'une part, nous avons confirmé les composantes-clés existantes, en six dimensions, dans la littérature, d'autre part, nous avons révélé les composantes-clés émergentes non identifiées dans la littérature. Par exemple, dans la dimension métacognitive, nous avons adopté l'approche « etic » pour analyser les différentes valeurs culturelles franco-chinoises perçues par les répondants, ceci permettant d'enrichir la recherche des valeurs culturelles franco-chinoises. Et dans la dimension cognitive, Interpréter des cultures aux différents niveaux avec l'approche « emic » permettra l'enrichissement de la recherche concernant la complexité de cette notion (la culture).

- *Confirmation des composantes-clés existantes en six dimensions des CI dans la littérature*

Le tableau 21 illustre toutes les composantes-clés existantes que nous avons pu identifier dans l'analyse des verbatim des praticiens, qui constituent les éléments essentiels, tels que :

- *Les 4 dimensions de la théorie d'Hofstede, la notion du temps, les relations et le respect* pour la dimension métacognitive ;
- *Les connaissances du contexte économique et politique, les expériences professionnelles et personnelles, des langues étrangères* pour la dimension cognitive ;
- *Les attitudes et les traits de personnalité* pour la dimension affective ;
- *Le statut social et la double ou plusieurs identités* pour la dimension identitaire ;
- *La confiance en soi, la volonté d'apprendre et de communiquer* et *la volonté de réussir* pour la dimension motivationnelle ;
- *Les différentes aptitudes d'appliquer les connaissances métacognitives, cognitives et linguistiques ; de communiquer, d'écouter, d'établir la relations et de négocier ; de gérer les conflits ; de s'adapter, etc*. pour la dimension comportementale.

Tableau 21 : Synthèse des composantes-clés existantes des CI en six dimensions

Six Dimensions	Composantes-clés existantes	
Dimension métacognitive (valeurs culturelles)	- Quatre dimensions de la théorie d'Hofstede (*Hiérarchie (pouvoir) ; Collectivisme & Individualisme ; Incertitude et LTO*) - Communication indirecte - Temps - Relations (*Confiance ; Réseaux (Guangxi 关系)*) - Respect (*Face & Honneur ; Ecoute ; Honnêteté & Sincérité*)	
Dimension cognitive (**Connaissances** : visions, expériences professionnelles et personnelles, civilisations historiques, économiques et politiques, langues étrangères, etc…)	- Contexte économique et politique (*Situation économique et politique ; Evolution technologique*) - Expériences professionnelles et personnelles (*Education familiale et pédagogique ; Parcours professionnel*) - Langues étrangères	
Dimension affective(émotionnelle) : (attitudes, traits de personnalité)	11 Traits de personnalité : - *Autoréflexion* - *Empathie* - *Curiosité* - *Flexibilité* - *Prise d'initiatives* - *Ouverture d'esprit* - *Patience* - *Prise du risque* - *Stabilité émotionnelle* - *Sympathie* - *Tolérance à l'ambiguïté*	Attitudes (Ethnorelativisme)
Dimension identitaire (**Conscience de soi** : Statut social, double ou plusieurs identités, identité des nouvelles générations)	- Statut social ; double ou plusieurs identités.	
Dimension motivationnelle (**Volonté** : Confiance en soi ; volonté d'apprendre et de communiquer ; volonté de réussir)	- Confiance en soi - Volonté d'apprendre et de communiquer - Volonté de réussir	
Dimension comportementale (Aptitudes, facultés, action)	- Appliquer les connaissances métacognitives, cognitives et linguistiques - Communiquer, écouter, établir la relation et négocier - Gérer les conflits - Flexibilité comportementale - Autodiscipline (contrôle de soi) - S'adapter - Respect vis-à-vis de l'autre à travers la communication non-verbale	

Source : élaboré par l'auteur

- *Emergence des composantes-clés des CI non identifiées dans la littérature en 5 dimensions*

Nous avons remarqué qu'il existait des notions spécifiques propres au « *pouvoir* » en Chine, telles que *le contrôle social*, *la corruption*, *le pouvoir féminin* et *la supériorité*, ce qui pourrait apporter une meilleure compréhension du pouvoir chinois dans son ensemble.

Le tableau 22 est une synthèse des composantes-clés émergentes des CI en cinq dimensions. Toutefois nous n'avons pas pu découvrir des composantes-clés émergentes dans la dimension motivationnelle, ceci étant limité par le nombre des praticiens.

Tableau 22 : Synthèse des composantes-clés émergentes des CI en cinq dimensions

Six Dimensions	Composantes-clés émergentes	
Dimension métacognitive (valeurs culturelles)	✓ **Pouvoir spécifique chinois** - *Contrôle social* - *Corruption* - *Pouvoir féminin* - *Supériorité* ✓ **Pragmatisme** ✓ **Rigueur** - *Contrat* - *Persévérance* - *Responsabilité*	
Dimension cognitive	✓ **Combinaison de 3 dimensions de cultures** - *Culture régionale* - *Culture sectorielle* - *Culture organisationnelle*	
Dimension affective(émotionnelle) : (attitudes, traits de personnalité)	✓ **6 traits de personnalité émergents** - *Créativité* - *Modestie* - *Optimisme* - *Esprit entrepreneurial (création d'entreprise)* - *Raison* - *Sensibilité*	✓ **Attitudes émergeantes** - *Analytique* - *Dialectique* - *Rationalité*
Dimension identitaire	✓ **Identité des nouvelles générations** - *Avantages : esprit plus ouvert, communication plus directe* - *Inconvénients : société de surconsommation*	
Dimension comportementale (facultés, aptitudes, action)	- *Anticipation*	

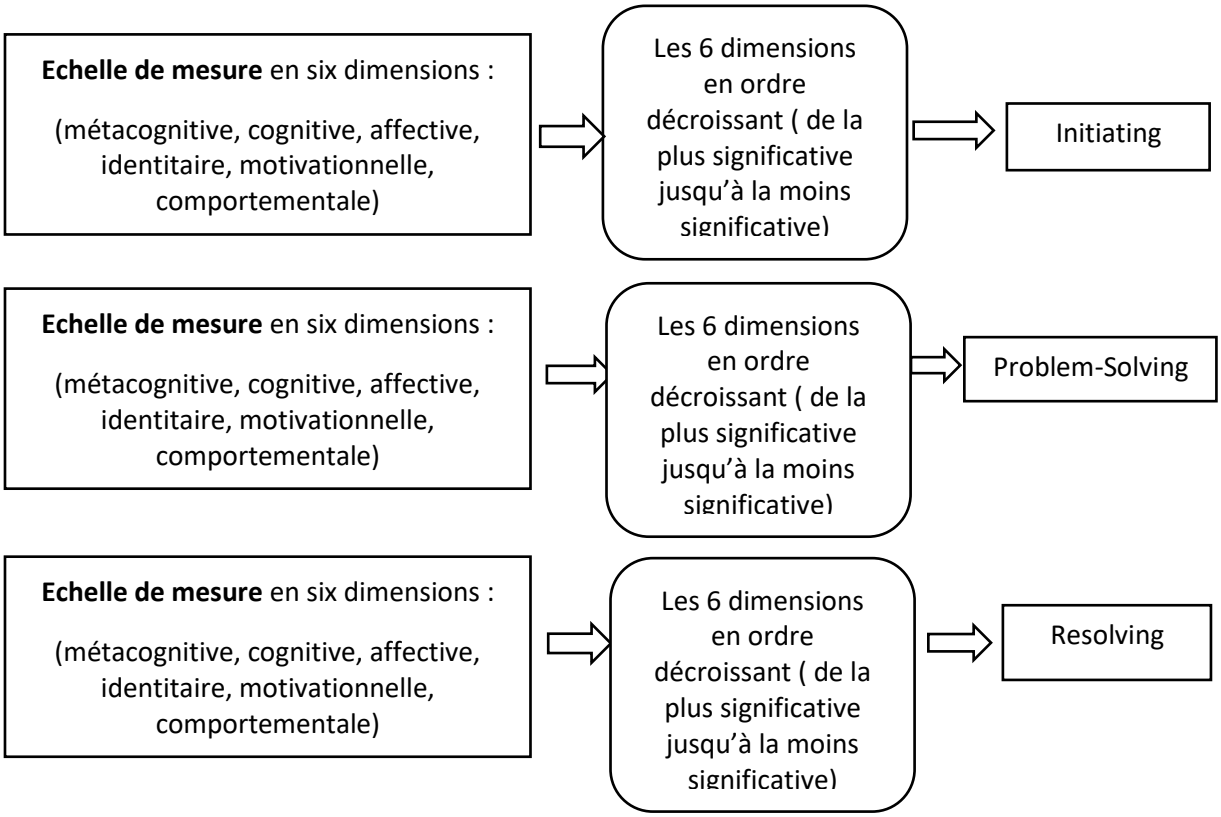
Source : élaboré par l'auteur

7.2.3. Interrelations entre le processus de négociation et les différentes dimensions des CI

Il n'existe pas encore d'étude concernant les interrelations entre le processus de négociation et les différentes dimensions des CI. Notre étude exploratoire permet donc de découvrir et d'appréhender ces interrelations tout en offrant une voie de recherche future.

En analysant les interrelations entre les deux sortes de processus de négociation (l'un issu de la littérature et l'autre émergent) et les différentes dimensions des CI, nous avons conclu à l'ubiquité des six dimensions présentes tout au long du processus de négociation. Ceci permettrait aux chercheurs d'élaborer une étude quantitative en mesurant l'importance de chaque dimension au cours des différentes phases (Voir Figure 16) .

Figure 16 : Echelle de mesure des CI en six dimensions au sein des trois grandes phases du processus de négociation



Source : élaborée par l'auteur

7.2.4. Conclusion

La liste des composantes-clés des CI en six dimensions n'est pas exhaustive, limitée par le nombre des répondants et par les secteurs d'activité pour lesquels ils travaillent. Néanmoins, tous ces résultats vont enrichir l'étude du concept des CI dans le contexte de la négociation interculturelle, en apportant une compréhension plus profonde de ce concept appliqué au management interculturel.

Chapitre 8 Conclusion générale

8.1. Conclusion

Dans ce dernier chapitre, nous synthétiserons les différentes approches et démarches de cette étude afin de conclure notre travail. Rappelons que l'ambition de cette recherche est, d'une part, d'améliorer la connaissance des pratiques managériales et la compréhension des phénomènes vécus par les professionnels, et d'autre part, de tenter de les relier aux concepts académiques existants dans la littérature.

Un des objectifs est d'établir un lien entre une problématique managériale spécifique avec les théories existantes afin de concevoir notre question de recherche. Nous avons remarqué que les négociateurs rencontraient plus de difficultés et d'incompréhensions quand les interlocuteurs sont de cultures différentes, la négociation interculturelle devenant parfois chronophage, surtout entre les ressortissants français et chinois.

Face aux différences culturelles, quelles sont les compétences essentielles pour qu'un négociateur, durant la négociation commerciale, arrive à décrypter et à adopter les comportements verbaux et non verbaux appropriés afin de réussir « la bataille » (conclure un accord) ? Pour répondre cette question, préparer la négociation en amont est une étape essentielle pour qu'elle se déroule au mieux. Aussi, il est important que les acteurs connaissent les différentes étapes de la négociation commerciale, et de ce fait, ces deux éléments nous ont éclairés et permis d'affiner notre question managériale : « Comment les compétences des négociateurs influent-elles le déroulement de la négociation commerciale » ?

Pour répondre à ce besoin managérial, encore peu étudié académiquement, les trois concepts principaux, « processus de négociation commerciale interculturelle », « cultures multi-niveaux et négociation » et « compétences interculturelles » ont été mobilisés. Avec ces perspectives, la question managériale a été retranscrite d'un point de vue de recherche générale : « Comment les compétences interculturelles individuelles influencent-elles le processus de négociation franco-chinoise ? ». Cette problématique générale a ensuite été répartie en trois questions de recherche plus spécifiques : « *Quelles sont les étapes de la négociation franco-chinoise ?* », « *Quelles sont les compétences interculturelles favorables ?* » et « *Comment les différentes dimensions des compétences interculturelles interagissent-elles avec les différentes étapes de la négociation ?* ».

Dans ce but, nous avons choisi le positionnement épistémologique interprétativiste. Une approche exploratoire et abductive basée sur des entretiens semi-directifs des managers français et chinois, nous a permis de construire nos données à partir des expériences réelles partagées par des professionnels en procédant à des allers-retours réguliers entre les données empiriques et les théories académiques pour nous aider à mieux révéler, analyser et interpréter leurs perceptions ainsi que leurs pratiques.

Nos résultats apportent une début de réponses à ces trois questions de recherche. En premier lieu, à la suite du constat des limites du modèle de processus d'Holmes (1992) et de celui de Coene (2013), nous avons proposé une nouvelle interprétation du processus de négociation commerciale franco-chinoise, qui est un processus dynamique et circulaire intégrant différents éléments clés (moments clés). Ensuite, l'analyse et l'interprétation des composantes-clés des CI, en combinant les six dimensions de manière inédite, nous a permis non seulement de confirmer celles existantes, mais aussi d'en découvrir les émergentes (non identifiées) dans la littérature. Ceci nous a permis d'aboutir à une liste des CI favorables en six dimensions, nécessaires pour réussir une négociation.

Bien évidemment cette liste n'est pas exhaustive, limitée par les différents périmètres de notre recherche, mais la révélation de l'existence des six dimensions des CI dans chaque phase des deux interprétations du processus de négociation franco-chinoise, nous apporte la lumière sur les interrelations des deux principaux éléments situés au cœur de notre thèse.

Grâce aux réponses reçues et analysées, notre recherche apporte des contributions académiques et managériales. Nous proposons également certaines mesures incontournables aux praticiens dans la pratique managériale (la partie 7.1.4.), pour qu'ils puissent appréhender la notion du processus de négociation commerciale, pratiquer et développer leurs CI favorables afin de réussir leur négociation.

Nous concluons ici notre travail en faisant le point sur les limites et les perspectives de recherches futures.

8.2. Limites et pistes de recherches

8.2.1. Limites

Notre recherche présente certaines limites, comme nous l'avons indiqué au fur et à mesure de nos résultats.

- *Limites méthodologiques*

Cette recherche adopte le choix d'une démarche compréhensive par la collecte des données grâce à la conduite d'entretiens semi-directifs.

La première limite réside dans ce cadre semi directif, puisque les répondants sont en partie guidés. Ils ont abordé les entretiens en sachant ce qu'ils allaient y faire, ce qui a pu limiter l'interprétation du processus de négociation franco-chinoise basée sur leurs expériences vécues, n'ayant pas su se projeter sur la négociation en question, ni sur l'exhaustivité des CI qu'ils pratiquent durant la négociation, et enfin sur la façon dont ils les expriment « qualitativement ».

La seconde est liée au choix de la collecte des données par des entretiens. Les discours des répondants sont en principe subjectifs, mais ils ont pu oublier, sélectionner, modifier ou déformer le récit de leur souvenirs en fonction de leur perception et de leur compréhension du moment, et des informations qu'ils souhaitaient donner à l'auteur.

- *Limites de la recherche*

Nous pouvons considérer trois sortes de limites à cette étude, la première étant liée à la sélection des répondants, la seconde au terrain et la troisième concernant aux CI individuelles.

➢ ***Répondants***

Nous avons choisi d'interviewer 30 managers français et chinois, dont 16 français et 14 chinois, qui exercent dans 11 secteurs d'activité différents. Nous aurions pu consulter plus de professionnels et élargir la liste des secteurs d'activité, afin d'étoffer les résultats sur la culture sectorielle, mais aussi de renforcer la nouvelle interprétation du processus de négociation franco-chinoise, et ainsi contribuer à une augmentation des composantes-clés émergentes des CI en six dimensions.

L'interprétation de l'identité des nouvelles générations a été basée sur la perception des répondants. Nous aurions pu choisir des interviewés issus des nouvelles générations chinoises et françaises pour compléter le résultat de la dimension identitaire des CI.

Enfin, le fait d'avoir sélectionné des managers ne nous permet pas de distinguer « la culture de métier » dans les résultats concernant des cultures de différents niveaux. Nous avons pu révéler seulement les cultures régionales, sectorielles et organisationnelles.

➢ ***Terrain***

Nous voulons mettre l'accent sur le processus de négociation commerciale franco-chinoise. Ainsi les valeurs culturelles de la dimension métacognitive sont limitées à ces deux pays. Et il serait fort intéressant d'effectuer une nouvelle recherche en sélectionnant pour d'autres pays de référence.

➢ ***CI individuelles***

Le propos de cette recherche est volontairement restreint au niveau individuel des compétences interculturelles. L'envisager comme une compétence collective ou organisationnelle est également intéressant et dépasse le cadre de cette étude, car cela fait appel à des fondements

théoriques et des dynamiques organisationnelles différentes, et les enjeux et conséquences pour les entreprises sont également plus larges, mais pourrait être une voie de recherche future.

8.2.2. Directions et pistes de recherches possibles

Les limites des choix effectués pour cette thèse ont déjà été évoquées au fil de l'étude. Comme le questionnement sur ces limites génère des pistes de cherches futures, nous les regroupons ici en trois perspectives différentes.

- *Modification de l'objet de recherche*

A vrai dire, nous avons fait des allers-retours pour définir notre objet de recherche, soit le processus de négociation, soit les compétences interculturelles. Si nous nous basons sur les *compétences interculturelles individuelles*, la nouvelle question de recherche serait « Comment les différentes étapes de la négociation commerciale franco-chinoise influencent les dimensions des compétences interculturelles individuelles ? ». Si la recherche future était basée sur les *CI collectives* en équipe, la nouvelle question de recherche serait « Comment les différentes étapes de la négociation commerciale franco-chinoise influencent les dimensions des compétences interculturelles collectives ? ».

Ces deux nouveaux travaux pourraient nous apporter une nouvelle compréhension sous un angle différent.

- *Approfondissement de cette recherche*

> « *La recherche qualitative suppose qu'on voie les acteurs penser, parler, agir et interagir, coopérer et s'affronter. Si l'on ne perçoit les actions quotidiennes, répétitives, les routines, et, au contraire, la créativité de l'agir, si l'on ne voit les évolutions, les déplacements, les ruptures dans les pratiques que recouvre la notion de compréhension, la recherche perd tout son sens* » (Dumez, 2011).

Nous pensons aux quatre possibilités d'approfondir notre recherche :

1) Etant donné que cette thèse cherche à comprendre la nature des trois éléments principaux (le processus de négociation franco-chinoise, les CI et leurs interrelations) au lieu de mesurer l'importance de chaque élément, choisir une 2ème méthode de recherche comme l'**observation** pourrait permettre non seulement d'approfondir les connaissances sur « la dimension comportementale » des CI des managers, de développer de nouvelles méthodologiques, mais aussi d'adopter une démarche plus dynamique et plus objective.

2) Il serait également intéressant de réaliser une recherche *longitudinale* ou *ethnographique* afin d'observer et de filmer les comportements verbaux et non verbaux des managers durant leur négociation. Ceci compléterait les données déjà récoltées. Ce travail pourrait consolider nos résultats et réduire les limites que nous avons rencontrées.

3) Il serait fructueux de vérifier la généralisation de nos résultats dans d'autres contextes interculturels. Nous avons abordé ce point dans la partie 7.2.1.3. « Discussion ». Il semble que nous pourrions proposer **l'adaptation** de la nouvelle interprétation du processus de négociation aux autres circonstances interculturelles, par exemple entre les Américains et les Chinois, etc.

4) Il serait également intéressant d'approfondir la recherche sur toutes les composantes-clés émergentes des CI que nous avons exposées dans le tableau 23. Pour avoir une vision plus claire, nous avons fait une synthèse des recherches récentes (2020 à 2022) (Voir plus en détail en Annexe 5). A travers le tableau 23, nous pouvons constater que ces recherches analysent les dimensions de façon indépendante et qu'aucune ne les étudie en interaction. Par exemple, Goxe et al. (2022) emploient les composantes-clés (« *réseaux sociaux* » et « *entrepreneuriat* ») dans les dimensions cognitive et identitaire. Ces chercheurs adoptent les composantes-clés, telles que « *entrepreneuriat* » & « *identité* » (Elo et al., 2022 ; Dheer & Lenartowicz, 2020), « *réseaux sociaux*» (Cuypers et al., 2020), « *confiance* » (Outila et al., 2020 ; Fregidou-Malama & Hyder, 2021), « *Guanxi* » (Abosag et al., 2021), « *réseaux* » & « *adaptation culturelle* » (Mukhtar et al., 2022) et « *langues* & « *émotion* » (Wang et al., 2022) dans les dimensions métacognitive, cognitive, affective, identitaire et comportementale. Un

travail futur pourrait être justement de rassembler l'analyse de ces différentes dimensions et composantes.

Tableau 23 : Synthèse de recherches récentes des grandes revues classées en différentes dimensions des CI (2020 -2022)

Dimensions	Composantes-clés	Auteurs	Sujet	Méthodologie	Sources
Cognitive, Affective & Identitaire	Entrepreneuriat et identité	Maria et al. (2022)	Entrepreneuriat transnational de la diaspora (TDE)	Méta-analyse de grandes revues de littérature (2002 – 2018)	JWB (Journal of World Business)
Cognitive & Affective	Entrepreneuriat & Expériences interculturelles	Shen et al. (2022)	Le lien micro-macro entre les entrepreneurs interculturels et la performance des écosystèmes entrepreneuriaux	Etude quantitative auprès de 2981 entrepreneurs chinois	JWB
	Langue et émotions	Wang et al. (2022)	Le rôle de l'émotion sur le comportement de communication face à la standardisation linguistique dans une entreprise multinationale dans le contexte du transfert international de connaissances.	Une étude de cas unique avec des entretiens semi-directifs auprès de 60 répondants et observations.	JWB
Métacognitive & Cognitive	confiance et contrôle	Outila et al. (2020)	le rôle de la confiance et du contrôle dans la communication des cadres et des subordonnés dans une multinationale finlandaise en Russie	Etude qualitative	JWB
	Relations : Guanxi sino-américain	Abosag et al. (2021)	l'influence du guanxi sur le conflit, l'opportunisme et l'intention de changement dans les relations sino-américaines	Etude quantitative sur les données de 270 entreprises chinoises	IBR (International Business Review)
	connaissances sur les croyances de négociation et valeurs	Zhang et al. (2022)	Le rôle des croyances de négociation :les différences et les similitudes entre les Américains et les Chinois.	Etude quantitative	IBR
	Confiance	Fregidou-Malama & Hyder (2021)	L'influence de la confiance multi-niveaux pour le marketing international des soins de santé	Etude qualitative auprès d'une entreprise suédoise implantée dans cinq pays différents (Brésil, aux Philippines, en Chine, en Russie et à Hong Kong)	IBR
Cognitive & Identitaire	Entrepreneuriat & identité	Dheer & Lenartowicz (2020)	le rôle de l'intelligence culturelle et de l'auto-efficacité entrepreneuriale auprès des immigrants	Etude quantitative	JWB
	Réseaux sociaux et entrepreneuriat	Goxe et al. (2022)	L'influence des réseaux sociaux sur les entrepreneurs internationaux	Entretiens semi-directifs avec 37 entrepreneurs français	IBR
Métacognitive, Cognitive &	Compétences interculturelles	Corner et al. (2021)	identifier les compétences interculturelles individuelles nécessaires aux managers pour réussir dans des pays émergents	analyse des données secondaires avec des hypothèses	IBR

Comportementale	Réseaux sociaux et adaptation interculturelle	Mukhtar et al. (2022)	Les défis de l'adaptation interculturelle des employés chinois et pakistanais participant aux du CPEC (China Pakistan Economic Corridor)	Entretiens semi-directifs avec 25 salariés (14 Chinois et 11 Pakistanis)	IBR
Cognitive	Langues étrangères	Peltokorpi (2022)	l'importance des compétences en anglais pour la réussite professionnelle des employés locaux dans les filiales étrangères opérant dans des pays non anglophones	Etude quantitative	JIBS (Journal of International Business Studies)
	Apprentissage adaptatif	Luo (2020)	l'apprentissage adaptatif organisationnel pour MNEs (Entreprises multinationales)	Méta-analyse sur les perspectives de Levinthal	JIBS
	Réseaux sociaux	Cuypers et al. (2020)	les différents niveaux de réseaux sociaux dans l'IB (International Business)	Méta-analyse dans la littérature	JIBS
	capacités dynamiques et entrepreneuriat	Zahra et al. (2022)	L'importance du développement des capacités dynamiques pour les entreprises multinationales (MNEs)	Méta-analyse dans la littérature sur les capacités dynamiques dans le commerce international (1997-2020)	JIBS

Source: élaboré par l'auteur

8.2.2.3. Méthodologie quantitative

Il existe deux propositions en méthodologie quantitative.

1) Approfondir les résultats de cette recherche par une méthodologie quantitative semble être une piste valable. Il serait probablement fructueux de mesurer l'importance des six dimensions dans chaque phase de la négociation. Il faudra établir un questionnaire en choisissant une échelle de mesure pour les six dimensions des CI et mobiliser les résultats dans une étude quantitative conséquente. Ce travail pourrait permettre aux protagonistes de prendre conscience de leurs lacunes plus distinctivement et rapidement , afin d'établir un diagnostic formel sur les mesures nécessaires au développement de leurs CI.

2) Au lieu d'adopter la méthodologie qualitative, nous pourrions choisir directement une échelle de mesure efficace des CI et les trois phases principales d'Holmes (1992) (*préparation, résoudre des problèmes et résolution*). Ce travail pourrait illustrer l'importance de chaque dimension au sein de ces 3 phases. Néanmoins cette méthode ne permettrait pas de découvrir une nouvelle interprétation du processus, ni l'émergence des composantes-clés en cinq dimensions des CI.

BIBLIOGRAPHIE

Abosag Ibrahim, Yen Dorothy Ai-wan, Barnes Bradley R., Gadalla Eman (2021). « Rethinking guanxi and performance: Understanding the dark side of Sino–U.S. business relationships », *International Business Review*, 30, 101775. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101775

Adair, W.L., Weingart, L.R. & Brett, J.M. (2007). « The timing and function of offers in US and Japanese negotiations », *Journal of Applied Psychology*, No. 92(4), p. 1056-1068.

Adair, W.L. (2003). « Integrative sequences and negotiation outcome in same and mixed-culture negotiations », *International Journal of Conflict Management*, Vol. 14 No. 3/4, pp. 273-296.

Adair, W. L., & Brett, J. M. (2005). « The negotiation dance: Time, culture, and behavioral sequences in negotiation », *Organization Science*, 16(1), 33-51.

Adair, W. L., Hideg, I., & Spence, J. R. (2013). « The Culturally Intelligent Team: The Impact of Team Cultural Intelligence and Cultural Heterogeneity on Team Shared Values », *Journal of Cross-Cultural Psychology*, *44*(6), 941–962. https://doi.org/10.1177/0022022113492894

Adler, N. J. & Graham, J. L. (1989). « Cross-cultural interaction: The international comparison fallacy », *Journal of International Studies* 20(3): 515-537.

Adler N.J. (1994). *Comportement Organisationnel : Une approche multiculturelle*, Editions Reynald Goulet Inc, Ottawa, Canada.

Adler N.J. (2002). *International Dimensions of Organizational Behavior*, 4th ed. Cincinnati: South-Western.

Adler, P. S. (1977). « Beyond cultural identity: Reflections on cultural and multicultural man », In Brislin, R. (Ed.), *Culture learning: Concepts, application and research*, University of Hawaii Press, Honolulu, pp.

Alesina, A., & Zhuravskaya, E. (2011). « Segregation and the quality of government in a cross-section of countries », *American Economic Review*, 101, 1872–1911.

Allard-Poesi, F. (2003). « Coder les données », In Giordano, Y. (Eds), *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, Edition EMS, Paris, pp. 245-290.

Allard-Poesi, F. & Perret V. (2014). « Fondements épistémologiques de la recherche », In R.A. Thiétart R.A. (Eds), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, pp.15-47.

Alon I. et Higgins J.M. (2005). « Global leadership success through emotional and cultural intelligences », *Business Horizons* 48(6): 501-512.

Alon, I., Boulanger, M., Meyers, J., & Taras, V. (2016b). « The development and validation of the business cultural intelligence quotient », *Cross Cultural & Strategic Management*, 23(1), 78-100.

Ams B. (2008). *Les nouvelles pratiques du business en Chine*, Paris, Maxima.

Andresen M. (2010). « A taxonomy of global careers: Identifying different types of international managers », paper presented at the 11th International HRM Conference, Birmingham.

Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K.Y., Templer, K.J., Tay, C. and Chandrasekar, N.A. (2007). « Cultural intelligence: its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance », *Management and Organization Review*, 3, pp. 335-371.

Ang, S., Van Dyne, L. and Koh, C. (2006). « Personality correlates of the four factors model of cultural intelligence », *Group & Organization Management*, 31, pp. 100-123.

Ang, S., & Van Dyne, L. (2008). « Conceptualization of cultural intelligence: Definition, distinctiveness, and nomological network », In Ang, S. & Van Dyne, L. (Eds.), *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement and applications*, Sharpe, New York, pp. 3–15.

Ang, S., et Van Dyne, L. (2008, 2010). *Handbook of Cultural Intelligence*, 1st ed., M.E. Sharpe, Armonk.

Ang S, Van Dyne L, and Tan ML (2011). « Cultural Intelligence», In: Sternberg RJ and Kaufmann SB (eds), Handbook of Intelligence, NY, US: Cambridge University Press, pp. 582-602.

Ascencio, C. et Rey, D. (2016). *Travailler avec les Chinois : Huit clés opérationnelles pour réussir*, Dunod, Paris.

Aslani, S., Ramirez-Marin, J., Brett, J. M., Yao, J., Semnani-Azad, Z., Zhang, Z., Adair, W. L. (2016). « Dignity, face, and honor cultures: A study of negotiation strategy and outcomes in three cultures », *Journal of Organizational Behavior*, 37 (8), 1178-1201.

Avenir, M.J. & Gavard-Perret, M.L. (2008). « Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique », In Gavard-Perret, M.L., Gotteland, D., Haon C. & Jolibert, A. (Eds.), *Méthodologie de la Recherche - Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences gestion*, Pearson Education France, Paris, pp. 5-45.

Bardin, L. (2001). *L'analyse de contenu*, PUF, Paris.

Bartel-Radic, A. (2009). « La compétence interculturelle : état de l'art et perspectives », *Management international*, 13 (4), 11-26. https://doi.org/10.7202/038582ar.

Bartel-Radic, A. (2016). « L'évaluation des compétences interculturelles », *Les Politiques Sociales*, 76 (3&4), 88- 100.

Bartel-Radic, A. & Giannelloni, J.L. (2017). « A renewed perspective on the measurement of cross-cultural competence: An approach through personality traits and cross-cultural knowledge », *European Management Journal*, 35 (2017), 632-644.

Bartel-Radic, A. & Giannelloni, J.L. (2015). « Can Cross-Cultural Competence in International Business really be measured through Personality? », Cinquième conférence annuelle d'Atlas AFMI, Hanoï, Vietnam.

Barrick, M.R., & Mount, M.K. (1991). « The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis », *Personnel Psychology*, 44, 1-26.

Barmeyer C., & Davoine E. (2012). « Le développement collectif de compétences interculturelles dans le contexte d'une organisation binationale : le cas d'ARTE », *Gérer et comprendre*, 107, 63-73.

Barmeyer C. (2007). *Management interculturel et styles d'apprentissage. Étudiants et dirigeants en France, en Allemagne et au Québec*, PUL, Québec.

Barmeyer, C. (2008). « Les compétences interculturelles », In Barmeyer C. & Waxin M.F., (coord.), *Gestion internationale des Ressources Humaines*, Liaisons, Paris, pp. 209-248.

Barmeyer C., Davoine E., & Güsewell A. (2008). « Développer les compétences interculturelles : Le cas du groupe Bosch », in Peretti J. M. (dir.): *Tous talentueux*, Paris, Eyrolles, pp. 347-354.

Barner-Rasmussen W., Ehrnrooth M., Koveshnikov A. (2014). « Cultural and language skills as resources for boundary spanning within the MNC », *Journal of International Business Studies* 45: 886-905.

Baumard, P., Donada C., Ibert, J. et J. M. Xuereb (2007). « La collecte des données et la gestion de leurs sources », In Thiétart, R.A. (Eds.), *Méthodes de recherche en management*, 3ème édition, Dunod, Paris.

Baumard P. (1997). « L'information stratégique dans la grande organisation », *Systèmes d'information et management,* Vol.2., n°2, pp. 3-25.

Beddi, H. et Nivoix, S. (2017). *Management international*, Vuibert, Paris.

Benetti, S., Ogliastri, E. & Caputo, A. (2021). « Distributive/integrative negotiation strategies in cross-cultural contexts: a comparative study of the USA and Italy », *Journal of International Business Studies* 45: 886-905.

Bennett, M. (1986). « Towards Ethnorelativism: A Developmental Model of Intercultural Sensitivity », In Paige, R. M. Cross-cultural orientation: *New conceptualizations and applications*, University Press of America, New York, pp. 27-70.

Bennett, J. M. (2008). « Transformative training: Designing programs for culture learning », In M. A. Moodian (Ed.), *Contemporary leadership and intercultural competence: Understanding and utilizing cultural diversity to build successful organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 95-110.

Bennett, J. M. (2009). « Cultivating Intercultural Competence: A process Perspective », In Deardorff, D. K. (2009). *The Sage Handbook of intercultural competence*, Thousand Oaks, CA: SAGE, pp. 121-123.

Bekhtereva, N., Dan'ko, S., Starchenko, M., Pakhomov, S. & S. Medvedev (2001). « Study of the brain organization of creativity: III. Brain activation assessed by the local cerebral blood flow and EEG », *Human physiology*, 27, 4, pp. 390-397.

Berg, B.L. (2000). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*, 4th edition, MA, Allyn & Baco, Boston.

Berger, R., Herstein, R., Silbiger, A., & Barnes, B. R. (2018). « Is guanxi universal in China? Some evidence of a paradoxical shift », *Journal of Business Research*, 86, 344–355.

Berger, R., Silbiger, A., Herstein, R., & Barnes, B. R. (2015). « Analyzing business-to-business relationships in an Arab context », *Journal of World Business*, 50(3), 454–464.

Beugelsdijk, S., Kostova, T., & Roth, K. (2016). « An overview of Hofstede-inspired country-level culture research in international business since 2006 », *Journal of International Business Studies*, 48, 30–47.

Bird A., Mendenhall, M., Stevens, M.J., Oddou, G. (2010). « Defining the content domain of intercultural competence for global leaders », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 25, n°8, pp. 810-828.

Bird, A., & Osland, J. S. (2004). « Global competencies: An introduction », In Lane H.W., Maznevski, M. L., Mendenhall, M. E., & McNett J. (Eds.), *The Blackwell handbook of global management: A guide to managing complexity*, Malden, MA: Blackwell, pp. 57–80.

Blanchot, F. (2006). « Alliances et performances : un essai de synthèse », cahier de recherche, n°1, CREPA/DRM, Université Paris-Dauphine.

Bloom, B. S. (1956). *Taxonomy of educational objectives, handbook I: The cognitive domain*, David McKay, New York.

Boland R.J. (1991). « Information System Use as a Hermeneutic Process », In Nissen, H.E., Klein, H.K., Hirschheim, R.A. (Eds.), *Information Systems Research: Contemporary Approaches and Emergent Traditions*, NorthHolland, Amsterdam.

Bolten, J. (1998). « Integrierte interkulturelle Trainings als Möglichkeit der Effizienzsteigerung und Kostensenkung in der internationalen Personalentwicklung », dans Barmeyer, C. et Bolten, J. (Eds), *Interkulturelle Personalorganisation*, Berlin, Verlag Wissenschaft und Praxis, p. 157-178.

Bolten, Jürgen (2001). *Interkulturelle Kompetenz*, Landeszentrale für politische Bildung Thüringen.

Bournois, F. (1996). « Portraits comparés des managers européens », *Revue Française de Gestion*, pp. 115-132.

Brett, J.M. (2017). « Culture and negotiation strategy », *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(4), 587-590.

Brett, J.M., Gunia, B. C., & Teucher, B. M. (2017). « Culture and negotiation strategy: A framework for future research », *Academy of Management Perspectives*, 31(4), 288-308.

Brett, J. M., & Thompson, L. (2016). « Negotiation », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 68–79. https:// doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.06.003.

Brett J.M. & Gelfand M. (2004). « Effet de la culture sur le style de négociation : trois cas inspirés d'ailleurs », *La Revue Française de Gestion*, n° 153, p. 201-210.

Brett, J.M. (2000). « Culture and negotiation », *International Journal of Psychology*, 35 (2), 97-104.

Brett, J.M. (2007). *Negotiating globally: How to negotiate deals, resolve disputes, and make decisions across cultural boundaries*, CA: Jossey-Bass, San Francisco.

Brett, J.M., & Okumura, T. (1998). « Inter- and intracultural negotiation: U.S. and Japanese negotiators », *Academy of Management Journal*, 41(5), 495-510.

Brett, J.M., Adair, W, Lempereur, A., Okumura, T., Shikhirev, P., Tinsley, C., & Lytle, A. (1998a). « Culture and joint gains in negotiation », *Negotiation Journal*, 14, 61–86.

Broderick, A. J., Greenle, G. E., & Mueller, R. D. (2007). « The behavioral homogeneity evaluation framework: Multi-level evaluations of consumer involvement in international segmentation », *Journal of International Business Studies*, 38, 746–763.

Brislin, R., Worthley, R. & MacNab, B. (2006). « Cultural intelligence: understanding behaviours that serve people's goals », *Group & Organization Management*, 31, pp. 40-55.

Brislin, Richard W., & Yoshida Tomoko (1994). *Improving Intercultural Interactions*, Sage Publications, London.

Bromberger Christian & Meyer Mireille (2003). « Cultures régionales en débat », *Presses Universitaires de France « Ethnologie française »*, Vol. 33, pp. 357-361.

Bruna M. G. (2011). « Diversité dans l'entreprise : d'impératif éthique à levier de créativité », *Management & Avenir*, Vol. 43, n°3, p. 203-226.

Bond, M. H. (1996). « Chinese values », In M. H. Bond (Ed.), *The handbook of Chinese psychology*, Oxford University Press, New York, pp. 208-226.

Bücker, J., & Poutsma, E. (2010). « How to assess global management Competencies: An investigation of existing instruments », *Management Revue*, 21(3), 263-291.

Cai, D.A., Wilson, S.R., & Drake, L.E. (2000). « Culture in the context of intercultural negotiation: Individualism-collectivism and paths to integrative agreements », *Human Communication Research*, *26*(4), 591-617.

Calero, H. (1979). *Winning the negotiation*. N.Y. Hawthorne Books.

Caligiuri, P., Lazarova, M., & Zehetbauer, S. (2004). « Top managers' national diversity and boundary spanning: Attitudinal indicators of a firm's internationalization », *Journal of Management Development*, 23, 848–859.

Campos, J., Mumme, D., Kermoian, R., & Campos, R. (1994). « A functionalist perspective on the nature of emotion », In N. Fox (Ed.), *The development of emotion regulation. Monographs of the society for research in child development*, Vol. 59, Hoboken: Wiley, pp. 284–303.

Caputo, A., Ayoko, O. B., Amoo, N., & Menke, C. (2019). « The relationship between cultural values, cultural intelligence and negotiation styles », *Journal of Business Research*, 99, 23-36.

Caputo A., Ayoko O. B., & Amoo N. (2018). « The moderating role of cultural intelligence in the relationship between cultural orientations and conflict management styles », *Journal of Business Research*, 89, 10-20.

Carnevale P., & Pruitt D.G. (1992). « Negotiation and mediation », *Annual Review of Psychology*, 43, 531-582.

Casse, P. (1981). « An interactive style questionnaire developed by situation management systems », In P. Casse (Ed.), *Training for the cross-cultural mind*. 2nd ed., Society for Intercultural Education, Training and Research (SIETAR), Washington, DC.

Cengarle M. (1985). « L'Uso delle techniche di simulazione nella formazione dei negoziatori », *Séminaire international*, Université de Venise.

Cerdin J.L. (2008). « De l'expatriation traditionnelle aux nouvelles formes d'expatriation », 'in Cazal, D., Chevalier, F., Davoine, E. & Louart, P., (coord.), *GRH et mondialisation. Nouveaux contextes, nouveaux enjeux*, Vuibert, Paris, p. 221-240.

Cervera G. & Kosma C. (2016). *La négociation internationale et interculturelle, de la connaissance de soie à la rencontre de l'autre*, Editeur Genie Des Glaciers, collection les Mementos.

Chalmers, A.F. (1987). *Qu'est-ce que la science?*, Paris : LGF.

Chanlat Jean-François (2008). *La gestion en contexte interculturel : Problématiques, approches et pratiques*, Les Presses de l'Université Lava.

Chanlat, Jean-François & Pierre Philippe (2018). *Le management interculturel : Evolution, tendances et critiques*, Editions EMS.

Charreire, P.S. et Durieux, F. (2007). « Explorer et tester : Les deux voies de la recherche », In Thiétart, R.A. (Eds.), *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod, Paris.

Cheng, A. (1997). *Histoire de la pensée chinoise*, Seuil, Paris.

Chen, G. & Starosta, W. (2000). « The development and validation of the intercultural communication sensitivity scale**»,** *Human Communication*, 3: 1-15.

Chevrier Sylvie (2019). *Le management interculturel*, 4e édition, Presses Universitaires de France, Humensis.

Chevrier, S. (2003). « Cross-cultural management in multinational project groups », *Journal of world business*, *38*(2), 141-149.

Chinese Cultural Connection (1987). « Chinese values and the search for culture-free dimensions of culture », *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 18, 143-164.

Chiu, C. & Hong Y. (2005). *Cultural competence: Dynamic processes*, Elliot, C.S.

Claveau, N. et Tannery, F. (2002). « La recherche à visée ingénierie en management stratégique ou la conception d'artefacts médiateurs », in Mourgues, N. et al. (Éds.), *Questions de méthodes en sciences de gestion*, Caen : EMS.

Coene, J.P. (2013). *Négociation internationale. L'Entretien de vente en B to B*, Liège, Edipro.

Coisne C. (2012). « La gestion des différences culturelles dans les fusions-acquisitions internationales : une compétence distinctive », *XXI conférence de l'AIMS*.

Collier, M. J. (1989). « Cultural and intercultural communication competence: Current approaches and directions for future research », *International Journal of Intercultural Relations*, 13, 287–302.

Corbett I. (2009). « Entre discours stratégique et pratique organisationnelle : Une mise en intrigue de la gestion des connaissances dans la Branche Ciment », *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion*, Ecole Centrale des Arts et Manufactures.

Corner A.J., Liu Leigh Anne, Bird Allan (2021). « Intercultural competencies for emerging markets: A contextualized approach », *International Business Review*, 30, 101792. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101792

Coutelle, P. (2005). « Introduction aux méthodes qualitatives en Sciences de Gestion », *Cours du CEFAG* – séminaire d'études qualitatives.

Cray David & Mallory Geoffrey (1998). *Making sense of managing culture*, Thomson, London, p.187.

Creswell, J.W. (2003). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed method approaches*, Sage, London.

Crowne K.A. (2008). « What leads to cultural intelligence », *Business Horizons* 51(5): 391-399.

Crowne K.A. (2013). « Cultural exposure, emotional intelligence, and cultural intelligence. An exploratory study », *International Journal of Cross-Cultural Management* 13(1): 5-22.

Cui, G. et Van den Berg S. (1991). « Testing the Construct Validity of Intercultural Effectiveness », *International Journal of Intercultural Relations*, 15-2, 227-241.

Cuypers, Ilya R. P., Ertug Gokhan, Cantwell John, Zaheer Akbar & Kilduff Martin (2020). « Making connections: Social networks in international business », *Journal of International Business Studies*, 51, 714–736.

Davel, E., Dupuis, J.P. et Chanlat, J.F. (2008). *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées*, Les presses de l'université de Laval, Québec.

Deardorff, D.K. (2005). « A matter of logic? », *International Educator*, 14(3), 26–31.

Deardorff, D.K. (2006). « Identification and assessment of intercultural competence as a student outcome of internationalization », *Journal of Studies in Intercultural Education*, 10, 241–266.

Deardorff, D. K. (2009). *The Sage Handbook of intercultural competence*, Thousand Oaks, CA: SAGE.

Demorgon Jacques (1996). *Complexité des cultures et de l'interculturel*, Anthropos, Paris.

Deresky Helen (2006). *International Management: Managing Across Borders and Cultures*, 5th edition, Pearson Prentice Hall.

Dickmann M., Harris H. (2005). « Developing career capital for global careers: The role of international assignments », *Journal of World Business*, vol.40, p. 399-408.

Dheer, Ratan J.S. & Lenartowicz Tomasz (2020). « Effect of generational status on immigrants' intentions to start new ventures: The role of cognitions », *Journal of World Business*, 55, 101069. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2019.101069

Dinges, N. (1983). « Intercultural competence », In Landis D. & Brislin R. (Eds.), *Handbook of intercultural relations: Vol. 1, Theory and practice*, Elmsford, NY: Pergamon, pp. 176–202.

Dinges, N.G. & Baldwin, K. D. (1996). « Intercultural Competence. A Research Perspective », in Landis D. & Bhagat, R. D., *Handbook of Intercultural Training*, A Thousand Oaks, CA, Sage, pp. 106-123.

Dirks, D. (1995). « The Quest for Organizational Competence: Japanese Management Abroad», *Management International Review*, 35-2, 75-90.

D'Iribarne, P. (1989). *La logique de l'honneur : Gestion des entreprises et traditions nationales*, Seuil, Paris.

D'Iribarne, P. (2011). « How to use ethnographic case studies to decipher National Cultures », In Piekkarri R. & Welch C. (Eds.), *Rethinking the Case Study In International Business And Management Research*, Cheltenham: Edward, Elgar, pp. 453–473.

D'Iribarne P., Segal J.P., Chevrier, Sylvie, Henry A. et Tréguer-Felten G. (2022). *Cultures et management international : un nouveau paradigme*, Presse des Mines, collection Economie et gestion, Paris.

Dong, X., Talhelm, T., & Ren, X. (2018). « Teens in rice county are more interdependent and think more holistically than nearby wheat county », *Social Psychological and Personality Science*, 10, 1–11.

Dow, D., Cuypeers, I., & Ertug, G. (2016). « The effects of within-country linguistic and religious diversity on foreign acquisitions », *Journal of International Business Studies*, 47, 319–346.

Druckman, D. (2001). « Turning points in international negotiations: a comparative analysis », *Journal of conflict resolution*, vol.45, n°4.

Druckman, D. (1993). « The situational levers of negotiating flexibility », *Journal of Conflict Resolution*, *37*(2), 236–276.

Dumez, H. (2011). « Qu'est-ce que la recherche qualitative ? », Le Libellio d'Aegis, vol. 7, n°4, p.47-58.

Dumez H. (2012). « Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative ? », *Le Libellio d'Aegis*, 8(3), pp. 3-9.

Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative : Les questions clés de la démarche de recherche compréhensive*, 2e édition, Vuibert, Paris.

Dumez H. (2015). *Méthodologie recherche qualitative*, 2ème édition, Vuibert.

Dupont C. (1994). *La négociation : conduite, théorie, applications*, Dalloz, Paris.

Dupont C. (1997). « Les négociations d'affaires », dans *Encyclopédie de gestion* (21ème éd.), Paris, Economica.

Dupuis, J.P., Lemaire, J.-P. et Milliot, E. (éds.) (2016). *Ancrages culturels dans un monde en mutation*, Atlas AFMI (Association francophone de management international), Vuibert, Paris.

Earley, P.C. (2002). « Redefining interactions across cultures and organizations: Moving forward with cultural intelligence », *Research in Organizational Behavior*, 24, 271-299.

Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*, Stanford, CA: Stanford University Press.

Earley, P.C., & Mosakowski, E. (2004). « Cultural intelligence», *Harvard Business Review*, 82(10), 139-146.

Eisenhardt, K.M. (1989). « Building theories from case study research », *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, p. 532-550.

Elo Maria, A Florian & Per Servais, T¨aube (2022). « Who is doing "transnational diaspora entrepreneurship"? Understanding formal identity and status », *Journal of World Business*, 57, 101240. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101240

Eriksen, E. (2018). « Promoting intercultural competence in the English classroom by using the novel does my head look big in this? », Unpublished master's thesis. Norway: Ostfold University College.

Ewington N., Lowe R. & Trickey D. (2009). « Being international: what do international managers and professionals really think is important- and do the experts agree? », *The Journal of Intercultural Mediation and Communication*, vol. 9, n°2.

Fan Y. (2000). « A classification of Chinese culture », *International Journal of Cross Culture Management*, vol. 7, n°2, p. 3–10.

Fang Tony (2003). « A critique of Hofstede's fifth national culture dimension », *Journal of Cross Cultural Management*, 3(3), 347-368.

Fang Tony (2006). « Negotiation: The Chinese style », *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21/1, 50–60. DOI 10.1108/08858620610643175.

Fang Tony (1999). *Chinese Business Negotiationg Style*, Sage Publications.

Fantini, A. E. (2009). « Assessing intercultural competence: Issues and tools », In Deardorff, D.K. (Ed.), *The SAGE handbook of intercultural competence*, Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 456-476.

Fantini, A., & Tirmizi, A. (2006). « Exploring and assessing intercultural competence », Final report of research project conducted by the federation of the experiment in international living with funding support from the center for social development at Washington University, St. Louis, Missouri.

Faure, G. O. et Rubin J. (1993). *Culture and Negotiation*, Newbury Park, Sage, California.

Faure, G. O. & Shakun Melvin F. (1999). « Introduction to the Special Issue on Intercultural Negotiation », *Group Decision and Negotiation*, vol. 8, p. 183-185.

Faure G. O. (1999b). « L'approche chinoise de la négociation : stratégies et stratagèmes », *Gérer et Comprendre*, Annales des Mines, p. 36-48.

Faure, G. O. (2000). *La négociation : situations, problématique, applications*, Dunod, Paris.

Faure, G. O. (2004). « Approcher la dimension interculturelle en négociation internationale », *Revue Française de Gestion*, 6, 153, 187-199.

Faure S. (2003). *Manager à l'école de Confucius*, Paris, Editions d'Organisations.

Faust Catherine (2015). « Représentation et gestion des compétences interculturelles, Le cas de Renault », *Thèse de Doctorat*, Université Paris-Est.

Fatehi, K. (1996). *International management: A cross culture and functional perspective*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Filzmoser M. et Vetschera R. (2008). « A classification of bargaining steps and their impact on negotiation outcomes », *Group Decision and Negotiation*, 17, 421-443.

Flavell, J.H. (1979). « Metacognition and cognitive monitoring: A new area of cognitive inquiry », *American Psychologist*, vol.34, pp.906.

Fosse, S.M., Ogliastri, E. & Rendon, M.I. (2017). « When Dignity and Honor Cultures Negotiate: Finding Common Ground », *Negotiation and Conflict Management Research* ,10-4, pp. 265–285.

Franckenstein, J. (1987). « Business in China: Western and Chinese Perspectives », *Euro-Asia Business Review*, 6(1), p. 26-30.

Fregidou-Malama Maria, Hyder, Akmal S. (2022). « Multilevel trust in international marketing of healthcare services: A five-country comparative study », *International Business Review*, 30, 101895. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101895

Frimousse S. et Peretti J.M. (2021). « Repenser la culture d'entreprise après la crise covid-19 », *Question(s) de management*, vo1 n° 31, pp. 151-206.

Fjeldstad, O.D., Becerra M. & Narayanan S. (2004). « Strategic action in network industries: an empirical analysis of the European mobile phone industry », *Scandinavian Journal of Management*, vol. 20, p. 173-196.

Furnham, A., & Bochner, S. (1986). *Culture shock: Psychological reactions to unfamiliar environments*, Methuen, New York.

Gao, Z.H., et Li, C.P. (2009). « Research on Cultural Intelligence: Review and Prospect », *Advances in Psychological Science*, vol. 17, no. 1, pp.180-188.
Gilbert, P. (2014). « The origins and nature of compassion focused therapy », *British Journal of Clinical Psychology*, 53, 6-41. http://doi: 10.1111/bjc.12043.

Geertz C. (1973). « Thick Description: Towards an Interpretative Theory of Culture », In *The Interpretation of Culture*: Selected Essays, Basic books, NY.

Gelfand M.J. et Brett J.M. (2004). *Handbook of Negotiation and Culture*, CA: Stanford University Press, Palo Alto.

Gelfand, M.J. & Christakopoulou, S. (1999). « Culture and negotiator cognition: Judgment accuracy and negotiation processes in individualistic and collectivistic cultures », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *79*(3), 248–269. https://doi.org/10.1006/obhd.1999.2845

Gelfand, M.J., Gunia, B.C., Tsai-Jung H., Brett J., Imai L. & Bi-Fen H. (2013). « Toward a Culture-by-Context Perspective on Negotiation: Negotiating Teams in the United States and Taiwan », *Journal of Applied Psychology*, vol. 98, n° 3, pp. 504-513.

Gilbert, P. (2005). « Social Mentalities: A biopsychosocial and evolutionary reflection on social relationships », In M. W. Baldwin (Ed.), *Interpersonal cognition*, New York: Guilford, pp. 299-335.

Gilbert, P. (1989). *Human nature and suffering*, Lawrence Erlbaum, Hove.

Gombault, A. (2005). « La méthode des cas », In P. ROUSSEL et F. WACHEUX (eds.), *Management des Ressources Humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, De Boeck, Bruxelles, p. 31-64.

Goxe, F., Mayrhofer Ulrike & Kuivalainen Olli (2022). « Argonauts and Icaruses: Social networks and dynamics of nascent international entrepreneurs », *International Business Review*, *31*(1), 101892. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101892

Goxe, F. (2011). « Communauté d'affaires et réseaux sociaux : Facteur de développement pour l'internationalisation des entreprises ? Cas des entrepreneurs de PME françaises en Chine », *Thèse de Doctorat*, Université Paris-Dauphine.

Goxe F. (2012). « Innovation with 'Chinese' characteristics? Reflecting on the implications of an ethnic-based paradigm of management and innovation », *Prometheus*, vol.30, n°2, p. 155-168.

Goxe, F. et Viegas-Pires, M. (2016). « Discours médiatique et activités des multinationales à l'étranger : Le cas de Danone en Chine », *Management international*, 20(3), 90-104.

Graf, A. (2004). « Screening and training intercultural competencies: Evaluating the impact of national culture on inter-cultural competencies », *International Journal of Human Resource Management*, 15, 1124–1148.

Grawitz, M. (1990). *Méthodes des sciences sociales*, Dalloz, Paris.

Groves, K. S., Feyerherm, A., & Gu, M. (2015). « Examining cultural intelligence and cross-cultural negotiation effectiveness », *Journal of Management Education*, 39(2), 209-243.

Groves, K. S., & Feyerherm, A. E. (2011). « Leader cultural intelligence in context: Testing the moderating effects of team cultural diversity on leader and team performance », *Group & Organization Management*, 36, 535-566.

Gudykunst, W.B. (1996). « The influence of cultural individualism-collectivism, self construals, and individual values on communication styles across cultures », *Human communication research*, vol.22, n°4, pp.510-543.

Gudykunst, W.B. (1998). *Bridging differences: Effective intergroup communication* (3rd ed.), Sage Publications.

Gudykunst, W.B. (2005). « An Anxiety/Uncertainty Management (AUM) Theory of Strangers' Intercultural Adjustment », In Gudykunst, W.B. (Ed.), *Theorizing about intercultural communication*, Sage Publications, pp. 419–457.

Gudykunst, W.B., & Kim, Y. Y. (1992). *Communicating with strangers: An approach to intercultural communication*, Random House, New York.

Gudykunst, W.B., Hammer, M.R., & Wiseman, R. L. (1977). « An analysis of an integrated approach to cross-cultural training », *International Journal of Intercultural Relations, 1*(2), 99–110. https://doi.org/10.1016/0147-1767(77)90045-1

Hall, E.T. (1959). *The silent language*, Random House, New York.

Hall, E.T. (1976). *Beyond culture*, Garden City, Anchor Press, New York.

Hall, E.T. (1984). The dance of life: The other dimension of time, Garden City, Anchor Press, New York.

Hall, E.T., & Hall, M.R. (1990). *Understanding cultural differences – Germans, French and Americans*, Yarmouth, ME: Intercultural Press Inc.

Hall., B. J. (2005). *Among cultures: The challenge of communication (2nd ed.)*, Belmont, CA: Thomson Wadsworth.

Hample N., Hoffmann W.H., Knoll T., Reuer J.J. (2017). « Alliance Managers' Assessment of Outside Options and the Propensity to Switch Alliance Partners », *Academy of Management Journal*, vol. 2017, 1, p.1.

Hammer, M.R. (1989). « Intercultural communication competence », In Asante M.K. & Gudykunst W.B. (Eds.), *Handbook of international and intercultural communication*, Newbury Park, CA: Sage, pp. 247–260.

Hammer, M., Gudykunst, W., & Wiseman, R. (1978). « Dimensions of effectiveness: An exploratory intercultural study », *International Journal of Intercultural Relations*, 2, 382-393.

Hammer, M. R., Bennett, M. J., & Wiseman, R. (2003). « Measuring intercultural sensitivity: The intercultural development inventory », *International Journal of Intercultural Relations*, 27(4), 421-443.

Havighurst, R. J. (1957). « The social competence of middle-aged people », *Genetic Psychology Monographs*, 56, 297–375.

Hewston, M., Rubin, M., & Willis, H. (2002). « Levels of consensus and majority and minority influence », *European Journal of Social Psychology*, 32, p. 645-665.

Hitt, M. A., Li, D., & Xu, K. (2015). « International strategy from local to global and beyond », *Journal of World Business*, 51, 58–73.

Hlady Rispal, M. (2002). *La méthode des cas, application à la recherche en gestion*, De Boeck, Bruxelles.

Hofstede, G. (1980, 1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values*, Beverley Hills, Sage Publications.

Hofstede, G, Bond, M.H. (1988). « The Confucius connection: from cultural roots to economic growth », *Organizational Dynamics*, 16, 5-21.

Hofstede, G. (1990). *Cultures and organizations: Software of the mind*, McGraw- Hill, New York.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*, Thousand Oaks, CA: Sage.

Hofstede, G., Hofstede G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. Revised and Expanded 3rd Edition, McGraw-Hill, New York.

Holden Nigel (2002). *Cross-cultural management: a knowledge management perspective*, Harlow, Prentice-Hall, p.328.

Holmes, M. E. (1992). « Phase structures in negotiation », In L. Putnam, M. E. Roloff, eds. *Communication and Negotiation*, Sage Publications, Newbury Park, CA, p. 83-105.

House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The Globe study of 62 societies*, Sage publications.

Hovland, K. (2006). *Shared futures: Global learning and liberal education*, Association of American Colleges and Universities, Washington, DC.

Huang, J.Y & Braugh, J.A. (2014). « The Selfish Goal: Autonomously operating motivational structures as the proximate cause of human judgment and behavior », *Behavioral and Brain Sciences*, 37, 121-175. doi: 10.1017/S0140525X13000290.

Huberman, A.M. & Miles, M.B. (2004). *Analyse des données qualitatives*, De Boeck, Paris.

Huesing, T. et Ludema, J.D. (2017). « The Nature of Global Leaders' Work », *Advances in Global Leadership*, vol. 10, pp. 3-39. https://doi.org/10.1108/S1535-120320170000010001

Hunter, B., White, G. P., & Godbey, G. C. (2006). « What does it mean to be globally competent? », *Journal of Studies in International Education*, 10, 267–285.

Hutzschenreuter, T., Matt, T., & Kleindienst, I. (2020). « Going subnational: A literature review and research agenda », *Journal of World Business*, 55, 1–14.

Ibert, J., Baumard, P., Donada, C. & Xuereb, J.M (1999). « La collecte des données et la gestion de leurs sources », In Thiétart et coll., *Méthodes de recherches en management*, Paris, Dunod, p. 224-256.

Iles, P. (1995). « Learning to work with difference », *Personnel Review*, Vol. 24, N° 6, p. 44-60.

Imai L., & Gelfand, M. J. (2010). « The culturally intelligent negotiator: The impact of cultural intelligence on negotiation sequences and outcomes », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 112(2), 83–98.

Imai L., & Gelfand M.J. (2007). « Culturally intelligent negotiators: The impact of CQ on intercultural negotiation effectiveness », *Academy of Management Journal*, vol. 1, p1-6.

Johnson, S., Leedom, L. J., & Muhtadie, L. (2012). « The dominance behavioral system and psychopathology: Evidence from self-report, observational, and biological studies », *Psychological Bulletin*, 138, 692-743. doi: 10.1037/a0027503.

Johnson, J. P., Lenartowicz, T., & Apud, S. (2006). « Cross-cultural competence in international business: Toward a definition and a model », *Journal of International Business Studies*, 37(4), 525-543.
Jokinen, T. (2005). « Global leadership competencies: A review and discussion », *Journal of European Industrial Training*, 29(3), 199–216.

Kaasa, A., Vadi, M., & Varblane, U. (2014). « Regional cultural differences within European countries: Evidence from multi-country surveys », *Management International Review*, 54, 825–852.

Karsaklian E. (2014). *The Intelligent International Negotiator*, Business Expert Press, LLC, New York.

Karsaklian E. (2013). « In Brands We Trust », Competitive Paper: *ANZMAC Annual Conference proceeding*, New Zealand.

Kaufman Josh (2013). *Le Personal MBA*, Edition Alisio.

Khan, M.A. (2019). « International Managers and vultural Barriers: An Empirical Study in the Garment and Textile Industry in Bangladesh », *Thèse de Doctorat*, London South Bank University Business School.

Kiechl, R. (1997). « Interkulturelle Kompetenz », dans Kooper, E. et Kiechl, R. (sous la direction de), Globalisierung: von der Vision zur Praxis, *Methoden und Ansätze zur Entwicklung interkultureller Kompetenz*, Zürich, Versus, p. 11-29.

Kilmann, R., Thomas, K. (1977). « Developing a forced- choice measure of conflict –handling behaviour: the mode instrument », *Educational and psychological measurement*, 27, 309-325.

King, D. R., Dalton, D. R., Daily, C. M., & Covin, J. G. (2004). « Meta-analyses of post-acquisition performance: Indications of unidentified moderators », *Strategic Management Journal*, 25(2), 187-200.

Kipnis, A. B. (1997). *Producing Guanxi: Sentiment, self, and subculture in a North China village*, London: Duke University Press, England.

Kirkman, B.L., Lowe, K.B. & Gibson, C.B. (2006). « A quarter century of culture's consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework », *Journal of International Business Studies*, 7, 285–320.

Kirkman, B.L., Lowe, K.B. & Gibson, C.B. (2017). « A retrospective on Culture's Consequences: The 35-year journey », *Journal of International Business Studies*, 48, 12–29.

Kluckhohn, F., & Strodtbeck, F. (1961). *Variations in value orientations*, Row, Peterson.

Koenig, C., & Van Wijk, G. (1992). « Alliances inter-entreprises : le rôle de la confiance », In *Perspectives en Management stratégique*, Economica, Paris, pp. 305-327.

Koenig, G. (1993). « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de l'AGRH*, n°9.

Koester, J. & Olebe, M. (1988). « The behavioral assessment scale for intercultural communication effectiveness », *International Journal of Intercultural Relations*, 12(3), pp.233-246.

Kong, D. T., Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2014). « Interpersonal trust within negotiations: Meta-analytic evidence, critical contingencies, and directions for future research », *Academy of Management Journal*, 57(5), 1235-1255.

Kremenyuk, Victor A. (2002). *International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues (2nd edition)*, Jossey-Bass, San Francisco.

Kwek Dennis (2003). « Decolonizing and re-presenting culture's consequences: a postcolonial critique of cross-cultural studies », In Ansheiman Prasad (Ed.), *Postcolonial theory and organizational analysis*, Palgrave-Mc Millan, N.Y., p. 298.

Kwon, J. W. (2012). « Does China have more than one culture? Exploring regional differences of work values in China », *Asia Pacific Journal of Management*, 29, 79–102.

Laulusa, L. & Eglem, J. Y. (2011). « L'impact des valeurs confucéennes sur le processus de gestion dans une entreprise d'état chinoise », *Comptabilité Contrôle Audit*, Tome 17, 7-29.

Ladmiral, J.R. & Lipiansky, E.M. (1989). *La Communication interculturelle*, Armand Colin, Paris.

Laurent A. (1989). « A cultural view of organizational change », In P. Evans, Y. Doz et A. Laurent (eds), *Human Resource Management in International Firms*, Macmillan, London, p. 83-94.

Lax, D. A., J. K. Sebenius (1986). *The Manager as Negotiator: Bargaining for Cooperation and Competitive Gain*, The Free Press, New York.

Lazega E. (1998). *Réseaux sociaux et structures relationnelles*, Collection Que sais-je ? Presses Universitaires de France, Paris.

Lee, Kh., Yang, G. & Graham, J. (2006). « Tension and trust in international business negotiations: American executives negotiating with Chinese executives », *Journal International Business Studies*, 37, 623-641.

Lee, L. W. Y., Tang, Y., Yip, L. S., & Sharma, P. (2018). « Managing customer relationships in the emerging markets–guanxi as a driver of Chinese customer loyalty », *Journal of Business Research*, 86, 356–365.

Lee, Y.T., Calvez V. & Guenette, A.M. (2008). *La Compétence culturelle : s'équiper pour les défis du management international*, L'Harmattan, Paris.

Lee, A.S. (1991). « Integrating Positivist and Interpretive Approaches to Organizational Research », Organization Science, 2-4, pp. 342-365.

Lemaire J.P. & Milliot E. (2014). « La Gestion des distances dans un monde semi-globalisé », In *Les Grands Auteurs en management international*, Edition Ems, pp. 323-341.

Levi Jean (2003). *Confucius*, Edition Albin Michel.

Lewicki, R. J., & Tomlinson, E. C. (2014). « Trust, trust development, and trust repair », In P. Coleman T., Deutsch, M., & Marcus E.C. (Eds.), *The handbook of conflict resolution: Theory and practice*, Jossey-Bass/Wiley, pp. 104–136.

Li Zehou (1985). *L'histoire de la pensée chinoise ancienne 中国古代思想史论*, Edition Renming, pp.34.

Lim J. & Yang P. (2007). « Enhancing negotiators performance with computer support for pre-negotiation preparation and negotiation: an experimental investigation in an East Asian context », *Journal of Global Information Management*, n°1, pp. 18-25.

Lincot Emmanuel (2019). *Chine, une nouvelle puissance culturelle ? – Soft power & Sharp power*, MKF Edition, Paris.

Lincoln Y.S. & Guba E.G. (1985). Naturalistic Inquiry, Beverly Hills, CA, Sage.

Ling W., Chia R.C., Fang L. (2000). « Chinese implicit leadership theory », *Journal of Social Psychology*, 140(6), p. 729-740.

Liu, A., Friedman, R., Barry, B., Gelfand, M. J., & Zhang, Z.-X. (2012). « The dynamics of consensus building in intracultural and intercultural negotiations », *Administrative Science Quarterly*, 57(2), 269-304.

Liu, Anne, Leigh & Adair, Wendi L. (2017). « Intercultural Communication in International Negotiation », in Young Yun Kim (Ed.), *The International Encyclopedia of Intercultural Communication*, John Wiley & Sons, Inc.

Liu, L.A., Chua, C.H., & Stahl, G.K. (2010). « Quality of communication experience: Definition, measurement, and implications for intercultural negotiations », *Journal of Applied Psychology*, *95*(3), 469–487. https://doi.org/10.1037/a0019094

Livian, Y. (2011). « Pour en finir avec Hofstede : renouveler les recherches en management interculturel », *communication à la première conférence annuelle ATLAS / AFMI Paris*.

Livian, Y. (2012). « Le concept de compétence interculturelle est-il un concept utile ? », *Gérer et comprendre*, 107, 87-94.

Luo Yadong (2020). Adaptive learning in international business, *Journal of International Business Studies*, 51, 1547–1567. https://doi.org/10.1057/s41267-020-00317-x

Luo, Y., Huang, Y., & Wang, S. L. (2012). « Guanxi and organizational performance: A meta-analysis », *Management and Organisation Review*, 8(1), 139–172.

Ma Z, Wang X, Jaeger A, Anderson T, Wang Y & Saunders D (2002). « Individual perception, bargaining behavior, and negotiation outcomes: a comparison across two countries », *International Journal of Cross-culture Management*, 2, 171-184.

Ma, Zhenzhong, Liang, Dapeng & Chen, Honghui (2013). « Negotiating with the Chinese: Are they more likely to use unethical strategies? », *Goup Decision and Negotiation*, 22, pp.641-655.

MacNab, B.R. and Worthley, R. (2012). « Individual characteristics as predictors of cultural intelligence development: the relevance of self-efficacy », *International Journal of Intercultural Relations*, 36, pp. 62-71.

Magneau, John M., 1998. *The Project Management Institute: Project management Handbook, Chapter 21; Negotiation Skill*, ISBN 0-7879-4013-5.

Mangan, J., Lalwani, C. and Gardner, B. (2004). « Combining quantitative and qualitative methodologies in logistics research », *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34-7, pp. 565-578.

Mastenbroek, W. (1989). *Negotiate*. New York. Basic Blackwell.

Mayrhofer Ulrike (2017). *Management Interculturel : comprendre et gérer la diversité culturelle*, Vuibert, Paris.

Maurand-Valet, A. (2011). « Choix méthodologiques en Sciences de Gestion : pourquoi tant de chiffres ? », *Management & Avenir*, 43, pp. 289-302.

Maznevski M.L. & DiStefano J.J. (2000). « Global leaders are team players: developing global leaders through membership on global teams », *Human Resource Management*, 39, n°2-3, pp. 195-208.

Meier Oliver (2019). *Management interculturel*, 7ème édition, Dunod, Paris.

Mendenhall, Mark E., Osland Joyce, Bird Allan, Oddou, Gary R., Stevens, Michael J., Maznevski Martha & Stahl, Günter K. (2018). *Global Leadership: Research, practice and development*, Taylor & Francis, New York.

Myers, M.D. & Newman, M. (2007). « The qualitative interview in IS research: Examining the craf », *Information and Organization*, 17, 2–26.

Mbengue A. et Vandangeon-Derumez, I. (2003). « Analyse causale et modélisation », In Thiétart, R.A. (Eds.), *Methodes de recherche en management*, Dunod, Paris, p. 335-372.

Milles, M.B. & Huberman, A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives*, Paris : de Boeck.

Milliot, E. (2016). « The pivotal role of Guanxi for economic intelligence in the People's Republic of China », *Management international*, 20(4), 133-145.

Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*, Harper & Row, New York.

Moore, Christopher W. et Woodrow, Peter J. (2010). *Handbook of Global and Multicultural Negotiation*, John Wiley & Sons, Incorporated.

Morrison, T., & Conaway, W. A. (2006). *Kiss, bow or shake hands: The bestselling guide to doing business in more than 60 countries, (2nd ed.)*, Avon, MA: Adams Media Corporation.

McNiff J. (2016). *You and your action research project*, Routeledge.

Mukhtar Arshia, Zhu Ying, Lee You-il, Bambacas Mary, Cavusgil S. Tamer (2022). « Challenges confronting the 'One Belt One Road' initiative: Social networks and cross-cultural adjustment in CPEC projects », *International Business Review*, 31, 101902.

Musil, C. M. (2006). *Assessing global learning: Matching good intentions with good practice*, Association of American Colleges and Universities, Washington, DC.

Neeley, T. B. & Reiche, B. S. (2020). « How global leaders gain power through downward deference and reduction of social distance », *Academy of Management Journal*, https://doi.org/10.5465/amj.2019.0531

Newson-Balle, L. (1996). « Negotiating with the French », *Career Development International*, 1(5), 15–20. https://doi. org/10.1108/13620439610130597

Nishida, H. (1985). « Japanese intercultural communication competence and cross-cultural adjustment », *International Journal of Intercultural Relations*, 9, 247-269.

Nielsen, B. B., & Nielsen, S. (2011). « The role of top management team international orientation in international strategic decision-making: The choice of foreign entry mode », *Journal of World Business*, 46, 185–193.

Ogay, T. (2000). *De la compétence à la dynamique interculturelles*, Peter Lang, Bern.

Ogliastri, E., & Quintanilla, C. (2016). « Building cross-cultural negotiation prototypes in Latin American contexts from foreign executives' perceptions », *Journal of Business Research*, 69(2), 452-458.

Orlikowski, W.J. & Baroudi J.J. (1991). « Studying information technology in organizations: Research approaches and assumptions », Information System Research, Volume 2, n°1, pp.1–28.

Ott, Dana L. et Michailova, Snejina (2018). « Cultural Intelligence: A Review and New Research Avenues », *International Journal of Management Reviews*, vol. 20, 99-119.
Ott, Ursula F. (2014). « Influence des facteurs culturels sur les négociations achat-vente : un modèle théorique pour comprendre les négociations interculturelles », *Négociations,* 21, p. 93-117.

Outila, V., Mihailova, I., Reiche, B. S., & Piekkari, R. (2020). « A communicative perspective on the trust-control link in Russia », *Journal of World Business*. https://doi. org/10.1016/j.jwb.2018.11.001.

Padieu Ysaline & Pornet Alisée (2021). « La Chine, créancier émergent : Mythes et réalités », *Revue d'économie financière*, vol. 141, 103-116.

Paillé P. et Mucchielli A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Armand Colin.

Paige M.R., Jacobs-Cassuto M., Yershova Y.A. & DeJaeghere J. (2003). « Assessing intercultural sensitivity: An empirical analysis of the Hammer and Bennett Intercultural Development Inventory », *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 27, n°4, p. 467-486.

Parrenin, A., Rau, P.L.P, & Zhong, R. (2015). « Impacts of Cultural Differences in a Business Environment for French Companies in China », *Global Business and Management Research: An International Journal*, 7(1), 93-108.

Patton, B. (2015). « Managing the value and danger of dualities », *Negotiation Journal*, 31, p. 349.

Paul Gilbert (2014). « Negotiating in the World of Mixed Beliefs and Value Systems: A Compassion-Focused Model », in Ed *Handbook of international negotiation: Interpersonal, intercultural, and diplomatic perspectives*.

Peltokorpi Vesa (2022). « The "language" of career success: The effects of English language competence on local employees' career outcomes in foreign subsidiaries », *Journal of International Business Studies*. https://doi.org/10.1057/s41267-022-00544-4

Peretti J.-M. et Frimousse S. (2010). « Diversité : premier (s) bilan (s) », *Management & Avenir*, vol. 8, N°38, p. 151-156.

Perret, V. et Séville, M. (2007). « Fondements épistémologiques de la recherche »,. In Thiétart, R.A. (Eds.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, p. 13-33.

Séville M.G et Perret V. (2002). « Les critères de validité en sciences des organisations : les apports du pragmatisme », In Mourgues N. & Alii (Eds), *Questions de méthodes en sciences de gestion*, EMS Management & Société.

Peterson, B. (2004). *Cultural Intelligence: A Guide to Working with people from other Cultures*, Intercultural Press, INC, USA.

Piaget J. (1967). « Cognitions and Conservations: Two Views », *Contemp. Psychol. A J. Rev*.

Pourtois J.P. et Al. (2006). « Chapitre 7. Quelle complémentarité entre les approches qualitatives et quantitatives dans les recherches en sciences humaines ? », in *L'analyse qualitative en éducation*.

Paige, R. M., Cohen, A. D., Kappler, B., Chi, J. C., & Lassegard, J. P. (2002). *Maximizing study abroad: A students' guide to strategies for language and culture learning and use*, University of Minnesota Press, Minneapolis.

Paige, R.M., Jacobs-Cassuto, M., Yershova, Y.A., Joan DeJaeghere J. (2003). « Assessing intercultural sensitivity: An empirical analysis of the Hammer and Bennett Intercultural Development Inventory », *International Journal of Intercultural Relations*, 27, 467–486.

Pruitt, Dean G. (1983). « Strategic choice in negotiation », *American Behavioral Scientist*, No.27.

Pratt, M.G. (2009). « For the lack of a boilerplate: Tips on writing up (and reviewing) qualitative research », *Academy of Management Journal*, 52(5), 858-862.

Pye, L.W. (1992). *Chinese negotiation style: commercial approaches and cultural principles*, Quorum Books, New York.

Pye, L. W. (1972). *China: An introduction*, Boston: Little Brown.

Rackman N.& Carlisle.H. (1978). « The effective negotiator », *Journal of European Industrial Training*, 2, p. 6-7.

Radtchenko-Draillard, Svetlana (2011). « La théorie des jeux et le processus de la négociation internationale », *Societal and Political Psychology International Review*, vol.2, p. 129-141.

Ragin, C.C. (1999). « The Distinctiveness of Case-Oriented Research », *Health Services Research*, 34(5), pp. 1137-1151.

Ramirez, Marin J., Olekalns, M., & Adair, W. (2019). « Normatively speaking: Do cultural norms influence negotiation, conflict management, and communication? », *Negotiation and Conflict Management Research*, 12(2), 146-160.

Raynal Serge & Chédru Marie (2009). « Multiculturalité et interculturalité en management de projet », *Humanisme et Entreprise*, n° 292, pp.77 à 99.

Richard D. Lewis (2006). *When Cultures Collide: Leading Across Cultures*, Nicholas Brealey International, London.

Reid, T. (1999). *Confucius lives next door: What living in the east teaches us about living in the west*, Random House, New York.

Rindfleisch A., Moorman C. (2003). « Interfirm Cooperation and Customer Orientation », *Journal of Marketing Research*, Vol. XL, p. 421-436.

Robert, A.D. et Bouillaguet, A. (1997). *L'analyse de contenu*, PUF, Paris.

Rojot, J., Le Flanchec, A., & Landrieux-Kartochian, S. (2005). « Mediation within the French industrial relations context: The SFR Cegetel case », *Negotiation Journal*, 21, 443–467.

Rosenberg, M.J. & Hovland, C.I. (1960). « Cognitive, affective and behavioral components of attitudes », in Hovland, C.I. & Rosenberg (Eds.), M.J., *Attitude organization and change*, Yale University Press, New Haven.

Royer I. et Zarlowski P. (2007). « Echantillons », In Thiétart, R.A. (Eds.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris.

Royer I. et Zarlowski P. (2014). « Le design de la recherche », in 4e édition, Thiétart, R. A. et al., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris.

Ruben, R.B. (1985). « Human Communication and Cross-cultural Effectiveness », In Samovar, L. et Porter, R. (Eds.), *Intercultural Communication: A Reader*, Belmont, Wadsworth, pp. 315-339.

Ruben, B.D. (1976). « Assessing communication competency for intercultural adaptation », *Groups and Organization Studies*, 1, 334-354.

Ruben, B.D., & Kealey, D. J. (1979). « Behavioral assessment of communication competency and the prediction of cross-cultural adaptation », *International Journal of Intercultural Relations*, 3, 15-47.

Putnam R.D. (1976). *The Comparative Study of Political Elite*, Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Saee, John (2008). « Best practice in global negotiation strategies for leaders and managers in the 21st century », *Journal of Business Economics and Management*, 9(4), 309-318.

Salacuse J.W. (1991). *Making global deals: Negotiating in the international marketplace*, Houghton Mifflin, Boston, M A.

Samovar, L. & Porter, R. (1988). *Intercultural Communication*, Wordsworth Pub.

Sasaki, I., & Yoshikawa, K. (2014). « Going beyond national cultures-dynamic interaction between intra-national, regional, and organizational realities », *Journal of World Business*, 49, 455–464.

Schein E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, 2004 pour la 3e édition.

Schmidt, F.L., & Hunter, J.E. (1998). « The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings », *Psychological Bulletin*, 124, 262-274.

Schwartz, S.H. (2006). « Les valeurs de base de la personne : Théorie, mesures et applications », *Revue française de sociologie*, 42, 249-288.

Sercu, L. (2010). « Assessing intercultural competence: More questions than answers », In Paran, A. & Sercu, L. (Eds.), *Testing the untestable in language education*, Bristol, UK: Multilingual Matters, pp. 17– 34.

Shannon, L.M. et Begley, T.M. (2008). « Antecedents of the four-factor model of cultural intelligence », In Ang, S. and Van Dyne, L. (eds), *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications*, New York, Sharpe, pp. 41-55.

Shen Rui, Guo Hai, Ma Hongjia (2022). « How do entrepreneurs' cross-cultural experiences contribute to entrepreneurial ecosystem performance? », *Journal of World Business*. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2022.101398

Spitzberg, B.H. (1989). « Theoretical issues: Issues in the development of a theory of interpersonal competence in the intercultural context », *International Journal of Intercultural Relations*, 13, 241–268.

Spitzberg, B.H. (1994). « A model of intercultural communication competence », In Samovar, L.A. & Porter, R.E. (Eds.), *Intercultural communication: A reader* (7th ed.), Belmont, CA: Wadsworth, pp. 347–359.

Spitzberg, B.H., & Chagnon, G. (2009). « Conceptualizing intercultural communication competence », In Deardorff, D.K. (Ed.), *The SAGE Handbook of intercultural competence*, Thousand Oaks, Sage Publications, pp. 2–52.

Spitzberg, B.H., & Cupach, W.R. (1984). *Interpersonal communication competence*, Sage, Beverly Hills.

Stake, R.E. (1995). *The Art of Case Study Research*, Sage Publications, London.

Stake, R.E. (1994). « Case studies », In Denzin, N.K. et Lincoln, Y.S. (eds.), *Handbook of Qualitative Research*, Sage Publications.

Sternberg R.J. et Detterman D.K. (1986). *What is Intelligence? Contemporary Viewpoints on its Nature and Definition*, Ablex Publishing Corporation.

Straub Jürgen (2007). « Kompetenz », in Straub J., Weidemann A. & Weidemann D., *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kompetenz*, Stuttgart/Weimar, Metzler, pp. 35- 46.

Su Z. (1994). « International Joint-Venture Management in a hostile environment: the Case of the People's Republic of China », *Working Paper*, Quebec: Laval University.

Su Z. & Verna G. (1994). « The exercising of control in shared management joint-ventures with chinese partners », *Actes du Pan Pacific Conference XI*, Bangkok.

Tayeb Monir (2001). « Conducting research across cultures: overcoming drawbacks and obstacles », Cross *Cultural Management Journal*, vol. 1, pp. 91-108.

Taylor, S. J., &. Bogdan, R. (1984). *Introduction to qualitative research methods: The search for meanings*, Wiley, New York.

Taras, V., Kirkman, B. L., & Steel, P. (2010). « Examining the impact of culture's consequences: A three-decade, multilevel, meta-analytic review of Hofstede's cultural value dimensions », *Journal of Applied Psychology*, 95, 405–439.

Taras, V., Steel, P., & Kirkman, B. L. (2016). « Does country equal culture? Beyond geography in the search for cultural boundaries », *Management International Review*, 56, 455–487.

Thiétart, R.A. (2014, 2007). *Méthodes de recherche en management*, 4e édition, Paris, Dunod.

Thomas, Alexander (2003). « Interkulturelle Kompetenz. Grundlagen, Probleme und Konzepte », in Benseler F. et al., *Erwägen Wissen Ethik, Diskussionseinheit: Interkulturelle Kompetenz – Grundlagen, Probleme und Konzepte*, Stuttgart, Jg. 14, n°1, pp. 137-150.

Thomas W. Dunfee & Danielle E. Warren (2001). « Is Guanxi Ethical? A Normative Analysis of Doing Business in China », *Journal of Business Ethics* 32**,** 191-204. https://doi.org/10.1023/A:1010766721683

Thomas, D. C. (2006). « Domain and development of cultural intelligence: The importance of mindfulness », *Group & Organization Management*, 31(1), 78-99.

Thomas, D.C., & Inkson, K. (2004). *Cultural intelligence: People skills for global business*, Berrett-Koehler, San Francisco.

Thomas, D. C., Elron, E., Stahl, G., Ekelund, B. Z., Ravlin, E. C., Cerdin, J. L., ... Maznevski, M. (2008). « Cultural intelligence: Domain and assessment », *International Journal of Cross Cultural Management*, 8(2), 123-143.

Thomas Durand (2000). « L'Alchimie de la Compétence », *Revue française de gestion*, 1-160, p. 261-292.

Triandis, H.C. (2006). « Cultural intelligence in organizations », *Group & Organization Management*, vol. 31 No.1, 20-26.

Triandis, H. C. (1994). *Culture and social behavior*, Mcgraw-Hill, New York.

Terpstra, V. & David, K. (1985). *The Cultural Environment of International Business*, Cincinnati: South-Western.

Trompenaars, F. (1993). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, Economist Books, London.

Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (2008). *L'Entreprise multiculturelle*, 3e éd., Maxima, Paris.

Usunier J.C. (1992). *Commerce entre cultures*, PUF, Paris.

Van Dyne, L, Ang S, Ng KY, et al. (2012). « Sub-dimensions of the four-factor model of cultural intelligence: expanding the conceptualization and measurement of cultural intelligence », *Social and Personality Psychology Compass* 6(4): 295-313.

Van der Zee, K. I. & Van Oudenhoven, J. P. (2001). « The Multicultural Personality Questionnaire: Reliability and Validity of Self and Other Ratings of Multicultural Effectiveness », *Journal of Research in Personality*, 35 (3), 278-288.

Van de Vijver, F. J. R. et Leung K. (2009). « Methodological Issues in Researching Intercultural Competence », in Deardorff, D. K., *The SAGE Handbook of intercultural competence*, Thousand Oaks: SAGE, 404-418.

Vlajčić, D., Caputo, A., Marzi, G., & Dabić, M. (2018). « Expatriates managers' cultural intelligence as promoter of knowledge transfer in multination companies », *Journal of Business Research*. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.033.

Vieregge, M. & Quick, S. (2011). « Cross-cultural negotiations revisited: Are Asian generations X and Y members negotiating like their elders? », *Cross Cultural Management*, 18(3), 313-326.

Vulpe, T., Kealey, D., Protheroe, D., & MacDonald, D. (2001). *A profile of the interculturally effective person (2nd ed.)*, Quebec: Canadian Department of Foreign Affairs and International Trade, Centre for Intercultural Learning.

Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris.

Wang Q., Clegg, J., Gajewska-De Mattos, H., & Buckley, P. (2020). « The role of emotions in intercultural business communication: Language standardization in the context of international knowledge transfer », *Journal of World Business*. https://doi.org/ 10.1016/j.jwb.2018.11.003.

Walton, R.E.& McKersie, R.B. (1965). *A behavioral theory of labor negotiations*, McGraw-Hill, New York.

Watson, Carol & Hoffman, L Richard (1996). « Managers as: A test of power versus gender as predictors of feelings, behavior, and outcomes », *Leadership Quarterly*, 7(1), 63-85.

Weingart, L. R., Thompson, L. L., Bazerman, M. H., & Carroll, J. S. (1990). « Tactical behavior and negotiation outcomes », *International Journal of Conflict Management*, 1(1), 7-31.

Weiss S.E. et Stripp W. (1985). « Negotiating with Foreign Businesspersons », Working paper, 85-6, New York University Graduate School of Business Administration.

Weiss, S. E. (2006). « International business negotiation in a globalizing world: reflections on the contributions and future of a (sub) field », *International Negotiation* 11: 287-316.

Weytens, F., Luminet, O., Verhofstadt, L.L., Mikolajczak, M. (2014). « An integrative theory-driven positive emotion regulation intervention », *Plos One, 9(4)*, e95677. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0095677

Wilbaut Manoëlla (2010). *La négociation interculturelle* : *Guide pour préparer, conduire et colore une négociation internationale*, Dunod, Paris.

Xing F. (1995). « The Chinese cultural system: Implications for cross-cultural management », *SAM Advanced Management Journal*, vol. 60, n°1, p. 14–20.

Yang, Yu, De Cremer David & Wang Chao (2017). « How Ethically Would Americans and Chinese Negotiate? The Effect of Intra-cultural Versus Inter-cultural Negotiation », *Journal of Business Ethics*, 145, n° 3, pp. 659-570.

Yin, R.K. (2003). *Case Study Research, Design and Methods*, 3rd edition, Sage Publications, London.

Yin, R.K. (2009). *Case Study Research, Design and Methods*, 4th edition, London, Sage Publications, London.

Yin, R.K. (1989). *Case Study Research, Design and methods*, Sage, Newbury Park.

Yin, R.K. (2012). *Applications of Case Study Research*, 3rd ed, Thousand Oaks: Sage.

Ying Fan (2000). « A classification of Chinese culture », *Cross cultural management*, 7(2), 3-10.

Yao, J. J., Zhang, Z-X., & Brett, J. M. (2017). « Understanding trust development in negotiations: An interdependent approach », *Journal of Organizational Behavior*, 38(5), 712-729.

Yousfi, Hèla (2019). « Comment décrypter les différences culturelles », in Garreau, Lionel & Romelaer, Pierre, *Méthodes de recherche qualitatives innovantes en gestion et sciences sociales*, Economica : Paris, p. 43-64.

Yousfi, H. (2010). « Culture and development, the continuing tension between modern standards and local contexts », In Platteau, J.P., *Culture, Institutions and development, New insights Into an Old debate*, London: Routledge, 20-64.

Zhu, Yunxia, McKenna Bernard & Sun Zhu (2007). « Negotiating with Chinese: success of initial meetings is the key », *Cross Cultural Management*, Vol. 14, No. 4, pp. 354-364.

Zartman I. W. (1993). « A Skeptic's View », In Faure G. O. et Rubin J., *Culture and Negotiation*, Newbury Park, California, Sage.

Zahra, Shaker A., Petricevic Olga & Luo Yadong (2022). « Toward an action-based view of dynamic capabilities for international business », *Journal of International Business Studies*, 53, 583–600.

Zhang Zhi-Xue, Liu Leigh Anne & Ma Li (2022). « Negotiation beliefs: Comparing Americans and the Chinese », *International Business Review* (*en cours*). https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101849

Zhang, Y. B., Lin, M. C., Nonaka, A., and Beom, K. (2005). « Harmony, hierarchy and conservatism: a cross-cultural comparison of Confucian values in China, Korea, Japan, and Taiwan »*, Communication Research Reports*, 22, 107-115.

Zhou, N., Zhuang, G., & Yip, L. (2007). « Perceptual difference of dependence and its impact on conflict in marketing channels in China: An empirical study with two-sided data »*, Industrial Marketing Management*, 36(3), 309–321.

Zhu Xiumei, Zheng Xuejiao, Xu Hai, Xu Yanmei (2022). « Within-country regional cultural differences and their organizational implications », *Advances in Psychological Science*, Vol. 30, No. 7, 1651–1666. https://doi.org/10.3724/SP.J.1042.2022.01651

Zhuang, G., Xi, Y., & Tsang, A. (2010). « Power, conflict and cooperation: The impact of guanxi in Chinese marketing channels », *Industrial Marketing Management*, 39(1), 137–149.

ANNEXE 1 : Liste des personnes interviewées

16 Français

N°	Taille Sté (G/M/P)	Secteur d'activité	Fonction
1	G	Grande distribution	Expatrié
2	P	Conseils-consulting	Consultant et Entrepreneur
3	P	Investissement	Consultant et Entrepreneur
4	P	Conseils-consulting	Consultant et Entrepreneur
5	M	Industrie parapharmaceutique	Responsable Zone
6	P	Technologie (High Tech)	Entrepreneur
7	P	Import-export	Entrepreneur
8	P	Conseils-consulting	Entrepreneuse
9	G	Conseils-consulting	DG
10	G	Industrie pharmaceutique	DG
11	G	Industrie d'automobile	Directeur Achats
12	G	Industrie d'automobile	Expert logistique + expatrié
13	G	Hôtellerie	Responsable digitale
14	G	Industrie d'automobile	Responsable Achats
15	P	Conseils-consulting	Consultant et Entrepreneur
16	P	Industrie pharmaceutique	Responsable de zone

14 Chinois

N°	Taille Sté (G/P)	Secteur d'activité	Fonction
1	P	Import-export	Entrepreneur
2	G	Luxe	Président (DG)
3	G	Technologie (Télécommunication)	DG
4	G	Technologie (High Tech)	Responsable Europe
5	G	Conseils-consulting	Consultant – Responsable Zone
6	G	Industrie d'automobile	Responsable Achats
7	G	Industrie d'automobile	Directeur achats
8	G	Banque	Responsable d'investissement
9	P	Import-export	Entrepreneur

10	P	Import-export	Entrepreneur
11	P	Import-export	Entrepreneuse
12	G	Conseils-consulting	Consultant-Entrepreneur
13	M	Industrie chimique	CEO Asie pacifique
14	P	Conseils-consulting	Entrepreneur

Une fiche d'identité de fin d'entretien nous permet de contextualiser les réponses des personnes interrogées.

Genre	Nationalité	Fonction	Age	Formation	Expériences internationales	Nbre d'années dans le poste	Pays d'origine	Postes précédents	Entreprise (Secteur d'activité + Taille)	Nbre d'années d'expériences dans la négociation sino-française

ANNEXE 2 : Protocole des entretiens

Phénomènes	-Perceptions des managers du processus de négociation commerciale franco-chinoise ; - Perceptions des managers français et chinois concernant leurs compétences interculturelles individuelles en 6 dimensions ; - Interrelations entre les compétences interculturelles et le processus de négociation
Contexte	Les négociateurs franco-chinois (managers)
Cadrage théorique	-Concept du processus de négociation commerciale - Les compétences interculturelles individuelles
Méthode	Entretiens semi-directifs
Déroulement	- 3 entretiens exploratoires en juillet-aout 2021 - 30 entretiens semi-directifs : période de décembre au fin mars 2022
Quel terrain?	Entretiens semi directifs/ LinkedIn sur Internet
Quels documents à collecter ?	CV des interviewés
Va-t-on effectuer des entretiens qualitatifs ?	Oui
Auprès de qui ?	30 entretiens semi-directifs dans des secteurs d'activité différents : 16 managers français et 14 chinois. Nous faisons attention à avoir des interviewés avec une mixité hommes/femmes, avec des acteurs expérimentés dans la négociation franco-chinoise
Constitution du panel /échantillonnage	<u>16 Français :</u> -7 entrepreneurs TPE/PME / 2 expatriés / 2 responsables commerciaux / 2 responsables achats/ 2 Directeurs / 1 responsable logistique <u>14 Chinois :</u> -6 entrepreneurs TPE/PME / 4 responsables Zone / 2 responsables achats/ 2 directeurs
Lieu de l'interview	Via team/zoom/whatsup/ wechat …)
Durée	Entre 1h et 1h30 par interview
Questions à poser précisément	Voir guide d'entretien (ANNEXE 3)
Organise-t-on une phase quanti ?	Non
Quelles analyses préconise-t-on ?	Voir chapitre 2 de ce document

ANNEXE 3 : Guide d'entretien semi directif

Les éléments ajoutés au fur et à mesure (en Bleu)

- Conditions de négociation interculturelle

  - ✓ Sous-Thème 1 : Origine de la négociation avec les Chinois (pour les négociateurs français) et avec les Français (pour les interlocuteurs chinois)

    1. Quelles sont les activités de l'entreprise ?
    2. Pourquoi négocier avec les Chinois (ou les Français) ?

  - ✓ Sous-Thème 2 : Parcours personnel (si non déclaré spontanément)

    3. Depuis combien de temps êtes-vous dans ce poste ?
    4. Quels sont vos postes précédents ?
    5. Combien d'années d'expériences professionnelles avez-vous dans la négociation internationale et franco-chinoise ?
    6. Combien de langues parlez-vous ?
    7. Quels sont votre parcours d'études ?
    8. Est-ce que vous avez déjà été fasciné ou choqué (interpellé) par la culture chinoise (ou française) ou autres ? et pourquoi ? Est-ce que vous pourriez me donner plus de détails ?
    9. A votre avis, quels sont vos points forts qui vous aident à négocier ? Et quels sont vos points faibles (ou à améliorer) ?

2eThème : Processus de négociation

- Différentes étapes de négociation

  - ✓ Sous thème 1 : Avant la négociation

    10. En général, par quels moyens contactez-vous vos interlocuteurs avant de commencer la négociation ? Par exemple, le contact téléphonique, email, etc.
    11. Comment procédez-vous en cas d'échec de prise de contact ? Pourquoi ?
    12. Lors de vos échanges, restez-vous strictement dans le cadre professionnel ? Si non, de quoi parlez-vous ?
    13. Quels sont les éléments à planifier et/ou auxquels vous devez réfléchir ? Adoptez-vous une stratégie définie ou particulière à chaque interlocuteur ? Laquelle ou lesquelles ?

- ✓ Sous thème 2 : Pendant la négociation

14. Lorsque la négociation commence, comment communiquez-vous avec vos interlocuteurs pour comprendre les attentes de chacun ?

15. Si les attentes de chacun ne sont pas bien comprises, que faites -vous ? Quelles mesures ou stratégies employez-vous ?

16. Avez-vous des conflits liés aux différences culturelles ? Si oui, comment gérez-vous cela ?

17. S'il n'y a de réponse à 16, relancez : Comment résolvez-vous les problèmes ? Pourriez-vous me donner quelques exemples ?

- ✓ Sous thème 3 : Post-négociation

18. Lorsque vous trouvez un accord avec vos partenaires, comment procédez-vous ? Est-ce que vous avez un accord prédéfini et le faire signer immédiatement ?

19. Comment appliquez-vous l'accord signé ? Est-ce que chaque partie respecte l'accord ?

20. Est-ce que vous avez rencontré d'autres problèmes, malgré l'accord conclu oralement ?

Questions ouvertes : (si c'est nécessaire)

21. Selon vous, quelles sont les compétences importantes pour bien négocier avec les interlocuteurs chinois (français) ?

22. Quels avantages retirez-vous de ces expériences ? Pourriez-vous me donner une de vos belles expériences ?

23. Quels inconvénients retirez-vous de ces expériences ? Pourriez-vous me donner une de vos mauvaises expériences ?

24. Est-ce que vous avez constaté le changement ou l'évolution des valeurs culturelles chez les nouvelles générations chinoises ou françaises ? Si oui, lesquelles ?

25. A la fin, avant d'arrêter l'entretien : y a-t-il un sujet important dont nous n'avons Pas parlé ou vous voulez ajouter d'autres choses ?

ANNEXE 4 : Guide d'entretien et Conceptualisation

ELEMENTS DU GUIDE D'ENTRETIEN	ELEMENTS DE CONCEPTUALISATION
Conditions de négociation interculturelle	**Compétences interculturelles (CI nommé ci-après) :** ▪ Dimension cognitive – Contexte Situation politique et économique, situation du secteur du marché local, environnement et opportunité, etc…
Origine de la négociation ✓ Quelles sont les activités de l'entreprise ? ✓ Pourquoi négocier avec les Chinois (ou les Français) ?	
Parcours personnel ✓ Depuis combien de temps êtes-vous dans ce poste ? ✓ Quels sont vos postes précédents ? ✓ Combien d'années d'expériences professionnelles avez-vous dans la négociation internationale ? ✓ Combien de langues parlez-vous ? ✓ Quels sont votre parcours d'éducation ? ✓ Est-ce que vous avez été fasciné ou choqué par une culture étrangère ? ✓ A votre avis, quels sont vos points forts qui vous aident à négocier ? Et quels sont vos points faibles (ou à améliorer) ?	**CI :** ▪ Dimension identitaire : Conscience en soi, statut, identité ▪ Dimension identitaire ▪ Dimension cognitive : Expériences professionnelles internationales ▪ Dimension cognitive : Langues ▪ 2 Dimensions : métacognitive & cognitive - Education ▪ Dimension cognitive : Expériences personnelles, adaptabilité, choc culturel… ▪ 4 Dimensions : affective (traits de personnalité), métacognitive, cognitive, affective (traits de personnalité, attitudes) et comportementale

Déroulement de négociation	Processus de négociation	Les différentes dimensions des CI
Avant la négociation	❖ **Initiation**	**1ère dimension : métacognitive** **2ème dimension : cognitive** **3ème dimension : affective** **4ème dimension : identitaire** **5ème dimension : motivationnelle** **6ème dimension : comportementale**
✓ En général, par quels moyens contactez-vous vos interlocuteurs avant de commencer la négociation ? Par exemple, le contact téléphonique, par email, etc. ✓ Comment procédez-vous en cas d'échec de prise de contact ? Pourquoi ?	**1. La prise de contact**	▪ Dimensions impliquées ▪ Dimensions impliquées
✓ Lors de vos échanges, restez-vous strictement dans le cadre professionnel ? Si non, de quoi parlez-vous ? ✓ Quels sont les éléments à planifier et/ou auxquels vous devez réfléchir ? Adoptez-vous une stratégie définie ou particulière à chaque interlocuteur ? Laquelle ou lesquelles ?	**2. Développement de la confiance**	▪ Dimension impliquées ▪ Dimension impliquées
Pendant la négociation	❖ **Résoudre les problèmes (Problem-Solving)**	
✓ Lorsque la négociation commence, comment communiquez-vous avec vos interlocuteurs pour comprendre les attentes de chacun ? ✓ Si les attentes de chacun ne sont pas bien comprises, que faites -vous ? Quelles mesures ou stratégies employez-vous ? ✓ Avez-vous des conflits liés aux différences culturelles et aux autres éléments ? Si oui, comment gérez-vous cela ?	**3. Compréhension des besoins**	▪ Dimensions impliquées ▪ Dimensions impliquées ▪ Dimensions impliquées

✓ Comment ça se passe quand vous proposez votre solution à vos interlocuteurs ? ✓ S'ils ne sont pas d'accords, comment faites-vous ?	**4. Présentation de l'offre**	▪ Dimensions impliquées ▪ Dimensions impliquées
✓ Quand vos interlocuteurs ne sont pas d'accord sur le prix, comment ça se passe ? ✓ S'il n'y a de réponse à question précédente, relancez : Comment résolvez-vous les problèmes ? Pourriez-vous me donner quelques exemples ?	**5. Négociation du prix**	▪ Dimensions impliquées ▪ Dimensions impliquées
Après la négociation	❖ **Résolution**	
✓ Lorsque vous trouvez un accord avec vos partenaires, comment procédez-vous ? Est-ce que vous avez un accord prédéfini et le faire signer immédiatement ? ✓ Comment appliquez-vous l'accord signé ? Est-ce que chaque partie respecte l'accord ? ✓ Est-ce que vous avez rencontré d'autres problèmes, malgré l'accord conclu oralement ?	**6. Finalisation de l'accord**	▪ Dimensions impliquées ▪ Dimensions impliquées ▪ Dimensions impliquées
Questions ouvertes (si c'est nécessaire)	**CI**	
✓ Selon vous, quelles sont les compétences importantes pour bien négocier avec les interlocuteurs chinois (français) ? ✓ Quels avantages retirez-vous de ces expériences ? Pourriez-vous me donner une de vos belles expériences ? ✓ Quels inconvénients retirez-vous de ces expériences ? Pourriez-vous me donner une de vos mauvaises expériences ? ✓ Est-ce que vous avez constaté le changement ou l'évolution des valeurs culturelles chez les nouvelles générations chinoises ou françaises ? Si oui, lesquelles ?	▪ Différentes dimensions à analyser	

ANNEXE 5 : Synthèse de recherches récentes des grandes revues classées en différentes dimensions des CI (2020 -2022)

Dimensions	Auteurs	Sujet	Méthodologie	Résultats	Sources
Dimensions **affective & identitaire** (Entrepreneuriat et identité)	Maria et al. (2022)	Entrepreneuriat transnational de la diaspora (TDE)	Méta-analyse de grandes revues de littérature (2002 – 2018)	Développement d'une taxonomie et la discussion des problèmes de TDE	Journal of World Business (JWB)
Dimension **affective & Cognitive** (Entrepreneuriat & Expériences interculturelles)	Shen et al. (2022)	Le lien micro-macro entre les entrepreneurs interculturels et la performance des écosystèmes entrepreneuriaux	Etude quantitative auprès de 2981 entrepreneurs chinois	1). les entrepreneurs interculturels sont positivement associés à la performance de l'écosystème entrepreneurial via une innovation accrue de l'écosystème. 2) La capacité d'intégration des orchestrateurs de l'écosystème modère la relation entre les entrepreneurs interculturels et l'innovation de l'écosystème.	JWB
Dimension **cognitive & affective** (Langue et émotions)	Wang et al. (2022)	Le rôle de l'émotion sur le comportement de communication face à la standardisation linguistique dans une entreprise multinationale dans le contexte du transfert international de connaissances.	Une étude de cas unique avec des entretiens semi-directifs auprès de 60 répondants et observations.	Les anglophones natifs et non natifs ressentent de l'anxiété dans la communication interculturelle. Cela déclenche des émotions qui sont culturellement prédisposées et qui affectent le comportement de communication.	JWB
Dimension **métacognitive** et **cognitive** (confiance et contrôle)	Outila et al. (2020)	le rôle de la confiance et du contrôle dans la communication des cadres et des subordonnés dans une multinationale finlandaise en Russie	Etude qualitative	les managers et les subordonnés russes percevaient la confiance et le contrôle comme complémentaires, tandis que les expatriés finlandais les considéraient comme des substituts.	JWB
Dimension **cognitive et identitaire** (Entrepreneuriat & identité)	Dheer & Lenartowicz (2020)	le rôle de l'intelligence culturelle et de l'auto-efficacité entrepreneuriale auprès des immigrants	Etude quantitative	- L'intelligence culturelle sera positivement associée à l'auto-efficacité entrepreneuriale. - L'auto-efficacité entrepreneuriale sera positivement associée aux intentions entrepreneuriales.	JWB
Dimension **cognitive et identitaire** (Réseaux sociaux et entrepreneuriat)	Goxe et al. (2022)	L'influence des réseaux sociaux sur les entrepreneurs internationaux	Entretiens semi-directifs avec 37 entrepreneurs français	1). Identification de deux types d'entrepreneurs : a) « Icaruses », incapables d'incorporer et retombent sur leur terrain d'origine ; b) « Argonautes mondiaux », qui incorporent, et poursuivent leur internationalisation. 2). le succès des initiatives internationales des entrepreneurs dépend de leur capacité à traverser et à s'intégrer dans différents "domaines", et à développer	International Business Review (IBR)

				diverses formes de relations sociales dans ces domaines.	
Dimension cognitive (Réseaux sociaux et adaptation interculturelle)	Mukhtar et al. (2022)	Les défis de l'adaptation interculturelle des employés chinois et pakistanais participant aux du CPEC (China Pakistan Economic Corridor)	Entretiens semi-directifs avec 25 salariés (14 Chinois et 11 Pakistanis)	l'importance de l'expérience d'acculturation, du réseautage interculturel, du comportement de réseautage (c.-à-d. guanxi vs. hawala) et des facteurs influençant l'ajustement interculturel, ce qui améliorerait la performance globale des projets CPEC.	IBR
Dimension **Métacognitive, cognitive et comportementale**	Corner et al. (2021)	identifier les compétences interculturelles individuelles nécessaires aux managers pour réussir dans des pays émergents	analyse des données secondaires avec des hypothèses	Proposition de trois compétences spécifiques : reconnaître les perspectives, gérer les relations et naviguer dans l'incertitude.	IBR
Dimension **métacognitive et cognitive** (Relations : Guanxi sino-américain)	Abosag et al. (2021)	l'influence du guanxi sur le conflit, l'opportunisme et l'intention de changement dans les relations sino-américaines	Etude quantitative sur les données de 270 entreprises chinoises	le guanxi est miné par l'incertitude de la relation mais renforcé par la performance. le guanxi réduit également le côté obscur des relations commerciales sino-américaines.	IBR
Dimensions **métacognitive et cognitive** (connaissances sur les croyances de négociation et valeurs)	Zhang et al. (2022)	Le rôle des croyances de négociation :les différences et les similitudes entre les Américains et les Chinois.	Etude quantitative	1)les croyances de négociation peuvent prédire les résultats de la négociation. 2) les Américains et les Chinois partagent des croyances de négociation sur la coopération et la compétition et comprennent les facteurs culturellement différents : la hiérarchie et la relation pour les Chinois et l'intérêt économique et la confrontation pour les Américains	IBR
Dimension **cognitive et métacognitive** (Confiance)	Fregidou-Malama & Hyder (2021)	L'influence de la confiance multi-niveaux pour le marketing international des soins de santé	Etude qualitative auprès d'une entreprise suédoise implantée dans cinq pays différents (Brésil, aux Philippines, en Chine, en Russie et à Hong Kong)	Le modèle de confiance multiniveau (MLT) composé de trois niveaux relatifs aux individus, à la performance de l'entreprise et à l'environnement.	IBR
Dimension cognitive (Langues étrangères)	Peltokorpi (2022)	l'importance des compétences en anglais pour la réussite professionnelle des employés locaux dans les filiales étrangères opérant dans des pays non anglophones	Etude quantitative	1) L'encouragement à la carrière joue un rôle de médiateur dans les relations positives entre les compétences en anglais et les promotions professionnelles, les augmentations de salaire et la satisfaction professionnelle. 2)le développement du capital social joue un rôle médiateur dans les relations positives entre les compétences en langue anglaise, les promotions professionnelles et la satisfaction professionnelle.	Journal of International Business Studies (JIBS)
Dimension cognitive (Apprentissage adaptatif)	Luo (2020)	l'apprentissage adaptatif organisationnel pour MNEs (Entreprises multinationales)	Méta-analyse sur les perspectives de Levinthal	l'apprentissage adaptatif crée un avantage concurrentiel mondial.	JIBS

Dimension cognitive (Réseaux sociaux)	Cuypers et al. (2020)	les différents niveaux de réseaux sociaux dans l'IB (International Business)	Méta-analyse dans la littérature	- Réseaux sociaux interpersonnels - Réseaux sociaux inter filiales - Réseau sociaux intra et extra organisationnels - Réseaux géolocalisés	JIBS
Dimension cognitive (capacités dynamiques et entrepreneuriat)	Zahra et al. (2022)	L'importance du développement des capacités dynamiques pour les entreprises multinationales (MNEs)	Méta-analyse dans la littérature sur les capacités dynamiques dans le commerce international (1997-2020)	Les MNEs : les fondements et les actions entrepreneuriales essentiels au développement et le déploiement efficace des capacités dynamiques pour la gestion intégrée	JIBS