

UNIVERSITÉ D'ÉCONOMIE DE BRATISLAVA

FACULTÉ DES LANGUES APPLIQUÉES

**LA COMMUNICATION INTERCULTURELLE ET
L'INFLUENCE DES DIFFÉRENCES CULTURELLES SUR
LE COMMERCE ET LES NÉGOCIATIONS DANS LE
COMMERCE INTERNATIONAL**

(Mémoire de master)

2018

Bc. Dominika Bieliková

UNIVERSITÉ D'ÉCONOMIE DE BRATISLAVA
FACULTÉ DES LANGUES APPLIQUÉES

**LA COMMUNICATION INTERCULTURELLE ET
L'INFLUENCE DES DIFFÉRENCES CULTURELLES
SUR LE COMMERCE ET LES NÉGOCIATIONS
DANS LE COMMERCE INTERNATIONAL**

(Mémoire de master)

Programme d'études : Langues appliquées et communication
interculturelle

Section d'études : Langues et cultures étrangères Centre de
consultation : Département des langues romanes et slaves

Tuteur : Mgr. Iveta Dinžíková, PhD

Rapporteur : PhDr. Elena Melušová, CSc.

2018

Bc. Dominika Bielíková

Confirmation

Je soussignée Dominika Bieliková confirme avoir écrit le présent mémoire d'une manière indépendante et cité la bibliographie complète des ouvrages utilisés.

.....

Remerciement

Je tiens à remercier à mon tuteur Madame Iveta Dinžíková pour sa grande disponibilité et ses précieux conseils au cours de la rédaction du présent mémoire.

ABSTRAKT

BIELIKOVÁ, Dominika: Interkultúrna komunikácia a vplyv kultúrnych rozdielov na obchod a rokovania v medzinárodnom obchode – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta aplikovaných jazykov; Katedra románskych a slovanských jazykov. – Vedúci záverečnej práce: Mgr. Iveta Dinžíková, PhD. – Bratislava: FAJ, 2018, s. 89

Cieľom záverečnej diplomovej práce je definovať a zhodnotiť do akej miery kultúrne rozdiely vplyvajú na interkultúrne rokovanie ale aj na interkultúrnú komunikáciu. Práca je rozdelená do štyroch kapitol. Obsahuje 6 obrázkov a 30 grafov. V teoretickej časti sme vymedzili a definovali základné pojmy ako: kultúra, kultúrne dimenzie, kultúrna diverzita, interkultúrna komunikácia, prekážky v interkultúrnej komunikácii, interkultúrne rokovanie ako aj jeho priebeh a prekážky počas interkultúrneho rokovania. Praktická časť našej práce zahŕňa výskum, ktorý sme realizovali pomocou dotazníka. Z výsledkov vyplýva, že interkultúrne rokovanie ako aj komunikácia sú ovplyvnené kultúrnymi rozdielmi do takej miery, že rokovanie môže skončiť neúspechom. Okrem kultúrnej a jazykovej bariéry, interkultúrne rokovanie môže byť ovplyvnené aj psychologickými procesmi, ako napríklad stres z komunikácie alebo z prostredia. Získané výsledky potvrdili, že stereotypy sú hlavnou prekážkou pri dosiahnutí úspešného rokovania.

Kľúčové slová: interkultúrne rokovanie, interkultúrna komunikácia, kultúrna diverzita, prekážky, stereotypy, kultúrne odlišnosti, kultúrne dimenzie

ABRÉGÉ

BIELIKOVÁ, Dominika: La communication interculturelle et l'influence des différences culturelles sur le commerce et les négociations dans le commerce international. - Université d'économie de Bratislava. Faculté des langues appliquées; Département de langues romanes et slaves. – Tuteur : Mgr. Iveta Dinžíková, PhD. – Bratislava: FAJ, 2018, p. 89

L'objectif du mémoire est d'observer et d'évaluer la mesure de l'influence des différences culturelles sur la négociation et la communication interculturelle. Le travail est divisé en quatre chapitres. Il contient 6 figures et 30 graphiques. Dans la partie théorique, nous avons déterminé et défini les notions de base comme : la culture, les dimensions de la culture, la diversité culturelle, la communication interculturelle, les obstacles à une communication interculturelle, la négociation interculturelle ainsi que son processus et les barrières lors de la négociation interculturelle. La partie pratique de notre travail inclut la recherche réalisée par l'intermédiaire du questionnaire. Grâce à nos résultats obtenus, nous pouvons constater que la négociation interculturelle de même que la communication interculturelle sont influencées par des différences culturelles d'une telle façon que ces processus peuvent finir par un échec. En dehors d'un obstacle culturel et linguistique, la négociation interculturelle est influencée en même temps par l'aspect psychologique, à savoir le stress de la communication ou de l'environnement. Les résultats obtenus ont affirmé que les stéréotypes sont des obstacles principaux pour réussir une négociation.

Les mots clés : négociation interculturelle, communication interculturelle, diversité culturelle, obstacles, stéréotypes, différences culturelles, dimensions culturelles

Table des matières

Introduction.....	9
1. Méthodologie.....	11
1.1. Objectif et l’hypothèse de la recherche.....	11
1.2. Méthodologie.....	11
2. Culture et définitions de la culture.....	13
2.1. Dimensions de la culture.....	17
2.1.1. Modèle d’analyse, le GPS interculturel.....	22
2.1.2. Niveaux de culture.....	26
2.2. Diversité culturelle.....	27
2.3. Acculturation.....	29
2.4. Communication interculturelle.....	32
2.4.1. Barrières en communication interculturelle.....	35
3. Commerce international.....	39
3.1. Négociation interculturelle.....	40
3.1.1. Processus de la négociation.....	42
3.1.2. Aspects faisant obstacles à une négociation efficace.....	46
4. Sondage sur l’influence des différences culturelles lors de la négociation interculturelle et la communication interculturelle.....	50
4. 1. Objectif, l’intention et la forme du sondage.....	50
Conclusion.....	72
Résumé.....	75
Bibliographie.....	79
Annexe.....	85

Introduction

Le présent mémoire traite la problématique de la communication interculturelle et des influences culturelles sur le commerce et les négociations internationaux. La mondialisation des échanges économiques est désormais une réalité quotidienne. Comme le rappelle l'économiste Stoléru (1987, p. 24) : « *Aujourd'hui, l'internationale commande et le national suit* ». Les entreprises sont confrontées dans leur propre territoire à une concurrence très vive. Il s'agit de s'adapter à des marchés mondiaux, parfois globaux, parfois spécifiques, qui changent très rapidement. L'ère coloniale terminée, les périodes glorieuses de forte croissance économique révolues, la concurrence des nouvelles puissances économiques ont peu à peu remis en question la position primaire de nombreuses multinationales. Dans le domaine international, la technologie et le développement des moyens de communication ont rapproché les individus en raccourcissant les distances et en multipliant les occasions de contact. La mondialisation a pris sa part dans cet accroissement des interactions avec non seulement les échanges économiques mais l'investissement et la création d'entreprises. Ainsi les occasions de négociation se sont accrues considérablement et ce dans un contexte de plus en plus interculturel. D'après Zartman (1994), l'activité principale d'un certain nombre d'organisations internationales telles que les Nations Unies, l'OMC ou l'Union Européenne reposent sur la négociation comme processus de prise collective de décisions. Elles ont donc progressivement généré une culture de la négociation parmi leurs membres.

C'est dans ce contexte que, peu à peu, théoriciens et praticiens ont réalisé que les malentendus culturels nationaux coûtent à l'entreprise. La puissante multinationale américaine General Motors n'a pas pu diffuser son nouveau modèle « NOVA » en Amérique Latine malgré une importante campagne publicitaire. Les responsables marketing avaient oublié qu'en espagnol « no va » signifie « qui ne marche pas ». Alors pourquoi devrions-nous acheter un tel engin ? À l'intérieur de l'entreprise, les différences culturelles se sont avérées être des enjeux en termes de cohésion interne. Le haut responsable d'une multinationale française a raconté son embarras lorsqu'un brillant collègue singapourien a démissionné parce qu'on lui avait sèchement répondu « non » à un télex pour une action dans laquelle il s'était profondément impliqué personnellement.

Nous avons choisi ce sujet parce qu'il représente une tendance actuelle qui n'est pas élaborée profondément dans la littérature slovaque. Le rapport entre le commerce, la mobilité et la communication interculturelle de même que la découverte de différentes cultures sont toujours intéressantes.

Le présent mémoire tend avant tout à aborder une réflexion sur des différences culturelles et la communication interculturelle dans des négociations. Dans un souci de clarté et précision, le mémoire comprend quatre chapitres dont le premier décrira en détail les objectifs visés ainsi que la méthodologie et les étapes de recherche.

Le deuxième chapitre a pour objectif de traiter des connaissances théoriques sur la culture et la communication interculturelle. Celui-ci apporte un aperçu général sur des aspects culturels et interculturels. Dans un premier temps, nous définissons la culture en déterminant ses éléments. Dans un deuxième temps, nous essayons d'analyser des différences culturelles de même que le processus qui les accompagne. Puis, nous continuons par l'explication de la notion de la communication interculturelle et la présentation de sa typologie. La communication interculturelle est considérée comme un outil efficace lors d'une collision interculturelle. Nous mettrons l'accent sur les obstacles qui peuvent se produire dans la communication interculturelle.

Le troisième chapitre porte concrètement sur le commerce international en introduisant la négociation interculturelle. Nous nous concentrons plus particulièrement sur le processus de la négociation interculturelle, et analysons la façon de la communication dans le processus de la négociation et tous les aspects présentés dans ce processus. De plus, nous apportons la caractéristique de Lewis concernant les cultures nationales du monde entier. Nous terminons ce chapitre par les obstacles produisant pendant le processus de la négociation.

Dans le dernier chapitre, en nous appuyant sur le cadre théorique des trois chapitres précédents, nous faisons un sondage sur la communication et les négociations interculturelles par l'intermédiaire d'un questionnaire. Ensuite, nous présentons les résultats obtenus, aussi à l'aide des graphiques.

1. Méthodologie

1.1. Objectif et l'hypothèse de la recherche

Le but principal visé du présent mémoire est d'observer et d'évaluer la mesure de l'influence des différences culturelles sur la négociation interculturelle. La recherche réalisée à propos du sujet de la négociation interculturelle a pour objectif d'aborder une réflexion sur l'influence des différences culturelles sur la négociation interculturelle dans le commerce international. Nous formulons donc une hypothèse, à savoir qu'il existe des obstacles comme préjugés, stéréotypes, ethnocentrisme etc. à une communication efficace qui influencent et à la fois qui représentent des barrières importantes au cours de la négociation interculturelle.

1.2. Méthodologie

Pour obtenir notre objectif, dans la recherche, nous avons appliqué les méthodes de la déduction, de l'induction, de l'analyse, de la synthèse ainsi que la méthode de la comparaison. Les premières deux méthodes, à savoir la déduction et l'induction ont été appliquées dans la partie théorique. Par l'intermédiaire de la déduction, nous avons été en mesure de traiter des connaissances théoriques. Dans notre travail, nous utilisons aussi l'induction en effectuant la recherche et utilisant nos observations. Ensuite la méthode de l'analyse a été utilisée pour faire l'analyse des données obtenues par l'intermédiaire de la recherche qualitative. Enfin, pour obtenir l'objectif de notre recherche, nous avons fait un résumé des données du questionnaire utilisant la méthode de la synthèse.

Après avoir dressé les grandes lignes du plan, nous avons exploité plusieurs sources disponibles pour aborder des informations nécessaires. Il existe un nombre important des publications et des sources sitographiques grâce auxquelles nous avons élaboré notre cadre théorique. La recherche qualitative nous a permis d'obtenir les informations détaillées sur la problématique visée. Son caractère interactif, à savoir que la recherche s'est déroulée dans le processus de recherche, sur la base des données construites, suivi de nouveaux résultats. La sélection des informations, leur analyse et leur interprétation ont été réalisées parallèlement. Nous avons essayé de réévaluer de nouvelles informations acquises et d'éclaircir la problématique de la recherche de notre point de vue. En raison de la nature

des questions et des objectifs formulés au début, nous avons trouvé que le questionnaire d'enquête était le moyen le plus approprié. Néanmoins, il est à noter une incapacité d'observer la négociation interculturelle en réalité. Bien que ce questionnaire contienne quelques questions ouvertes, la majorité des questions est fermée. Nous admettons que les données et les résultats acquis ne prouvent pas nettement nos hypothèses, étant donné que notre échantillon de 53 personnes était restreint. Notre sélection n'a pas été faite d'une façon accidentelle, mais intentionnellement, car toutes les personnes soumises au sondage étaient touchées par la problématique et ses dimensions. De ce fait, nous avons opté pour les personnes ayant une expérience dans la communication interculturelle ainsi que dans la négociation interculturelle. En particulier, des personnes travaillant dans une entreprise multiculturelle mais aussi des étudiants de la formation supérieure participant à la mobilité étudiante à l'étranger.

La formation du questionnaire a été basée sur la partie théorique de notre travail. Le questionnaire a été distribué à l'aide d'un réseau social Facebook car il appartient aux moyens de communication les plus rapides et efficaces. Nous avons envoyé 80 exemplaires dont 53 nous ont été renvoyés. À la fin de la recherche, nous avons analysé et évalué les données par l'intermédiaire en nous appuyant sur l'interprétation des résultats (Bieliková, 2016).

2. Culture et définitions de la culture

Nous avons cru un temps que la mondialisation de l'économie, l'exposition des communications, les progrès de l'éducation se sont diffusés à travers du monde. Nous pouvons constater que nous vivons dans un monde sans frontières où les institutions et les mœurs s'unifient. Chaque activité humaine se déroule de manière culturelle ainsi que l'existence humaine. On mange, fait une déclaration d'amour, apprend de manière culturelle. Autrement dit, chaque activité humaine se fait de cette façon. Nous pouvons constater que la culture représente le code humain qui est universel pour chaque groupe culturel.

Avant d'introduire la problématique de communication interculturelle, il convient de cerner d'abord le concept de culture. En raison du fait, qu'il y a beaucoup d'opinions concernant la signification du mot « *culture* » il est inévitable, pour ce travail, d'unifier l'interprétation de la notion de ce mot. D'après, Špaňár et Kettner (1993, p. 427), le mot « *cultura en latin signifie cultiver, usiner, apprendre* ». En général, la culture est l'ensemble des produits d'un groupe de personnes et en même temps, une antithèse de la nature. Elle contient toutes les créations matérielles aussi bien qu'immatérielles de ces personnes, en rappelant que la culture et la nature ne s'interpénètrent pas mais coexistent ensemble (Nový, 1996).

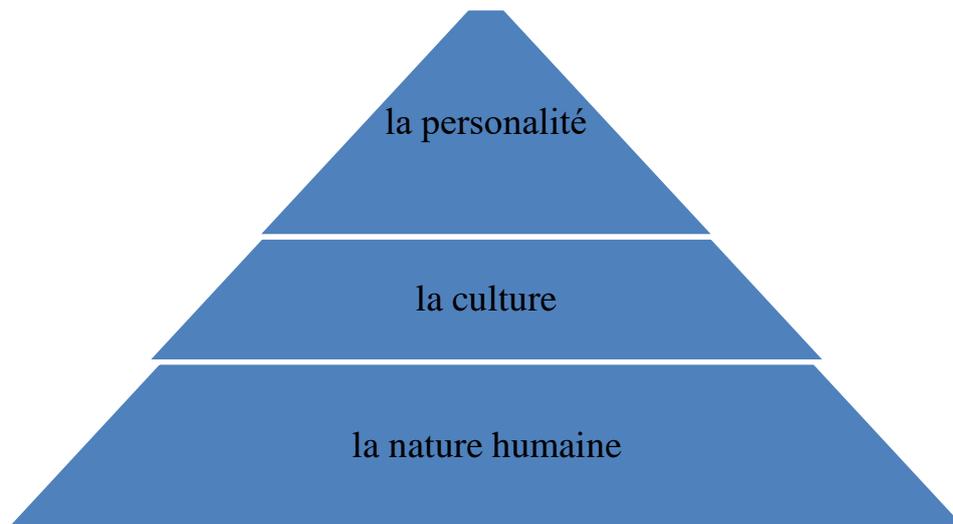
Crozier et Friedberg (2014) associent la notion de culture à des habitudes, des coutumes, des attitudes, ou encore des valeurs. En observant la diversité des sociétés, nous sommes frappés par des différences, parfois spectaculaire, de manières d'agir.

Au contraire, l'anthropologue Geertz (1973) ne privilégie pas cela, mais des questions d'interprétation. Les humains ne cessent d'interpréter. Un compliment, une critique, un panneau indicateur constituent des indices que l'on ne cesse de décoder. Les schémas d'interprétation propres à une culture ne portent pas seulement sur des éléments isolés, mais sur des constellations d'éléments, où on peut lire des figures porteuses de sens. En donnant l'exemple du défilé du 1^{er} mai à Paris, les slogans qui sont scandés, les banderoles qui sont brandies, la composition du cortège constituent des éléments signifiants qui donnent à l'événement son caractère propre, très différent de celui, par exemple, du défilé du 14 juillet en France, ou du défilé du 1^{er} mai dans un pays marqué par d'autres traditions syndicales.

Koester et Lustig (2006, p. 25) ont défini la culture aussi comme « *l'ensemble de l'interprétation appris et partagé concernant la religion, valeurs, normes et pratiques sociales qui ont de l'influence sur le comportement du groupe particulier* ». Les interprétations partagées représentent un intermédiaire important entre la culture et la communication. Koester et Lustig (ibidem, p. 25) mentionnent que « *la culture n'existe que dans la pensée des gens et ne concerne pas d'objets matériels ou des comportements* ». Selon eux, le véhicule du sens des symboles est un communicateur lui-même. Pour cette raison, certains pensent que la formation de la culture originelle s'est déroulée grâce au partage des symboles entre des gens. Ils affirment que la création de la culture serait possible en cas de partage des symboles avec des gens. Il est important de mentionner que c'est un sens qui affecte les pratiques, ça veut dire qu'un feu rouge n'a pas vraiment le même sens à Naples et à Zurich. L'interdit qu'il manifeste n'a pas la même portée. Vu que Naples se trouve environ neuf kilomètres du volcan Vésuve, Naples est construite sur une chambre magmatique d'environ 400 km², dont l'explosion serait catastrophique. Les personnes vivent en zone rouge directement au pied du volcan. Dans ce cas le feu rouge représente aussi la zone rouge. D'après Černý (1991, p. 13) « *Une culture est aussi une manière de vie partagée, de pensée, de perception de laquelle une conséquence est un style de vie commune. Celle-ci est une forme de l'amour et de l'art, de la pensée et du comportement qui permet aux gens d'être plus libres et créatives. Le développement, le changement ainsi que le progrès se déroulent toujours à la diligence de l'individu* ».

À l'inverse, Hofstede (1999) comprend la culture comme le programming mental qui distingue l'un groupe de l'autre. Il est possible de dire que chaque homme est programmé la manière mentale, soit individuellement soit collectivement. Nous pouvons manifester cette idée par une division du programming mental en trois parties, à savoir, la nature humaine, la culture et la personnalité. Le schéma suivant l'illustre :

Figure 1 : Division du programmation mental



Source : Hofstede, p. 23, 2001

Autrement dit, la programmation mentale est essentielle pour chacun de nous. Nous pouvons dire que c'est un système biologique qui est inné, y compris pour comportement expressif comme le rire, le pleur, le sentiment d'insécurité et de tristesse. Celui-ci peut être appelé le naturel de l'humain.

Le niveau collectif comprend la programmation mentale partagée par des gens appartenant au même groupe ou à une catégorie différente de l'autre groupe. Ce niveau collectif comprend la culture subjective, la langue, le comportement envers les personnes âgées, la proxémique et la manière de perception du monde.

Le niveau individuel est unique parce qu'il inclut la personnalité individuelle basée sur les traits qui sont d'une part innés, d'autre part appris, c'est-à-dire qu'elle est influencée par la culture et par des expériences personnelles. Grâce à la personnalité individuelle, chacun se comporte de manière différente même au sein dans la même culture. Concernant le part appris, nous pouvons constater que c'est un environnement qui a l'effet sur la formation de la personnalité d'un individu ainsi que sur la perception du monde. De plus, Hofstede (2001) constate que la population humaine s'est diversifiée selon trois facteurs : les gènes, les langues, les cultures. L'indépendance de ces trois facteurs peut être vue en Suède et en Finlande où les langues sont très différentes, mais où ces populations sont très proches génétiquement. Au contraire, les Flamands sont culturellement différents des Néerlandais en dépit de la similitude de ces langues.

Dans le contexte interculturel, la culture est comprise comme l'ensemble des règles, des normes, des manières de comportement ainsi que de perception du monde partagé par un groupe particulier et qui conditionne leurs comportements (Nový, 2007). Il faut dire que la perception du monde varie d'un pays à l'autre. Les changements de cette perception ne sont pas du tout faciles. Si un étranger veut provoquer des changements dans une société, il devra négocier ses intentions. Une négociation a du succès, si les deux parties comprennent les causes des différences de leurs idées (Hofstede, 1999).

Après avoir donné quelques définitions de la culture, nous pouvons constater que la culture a un but fonctionnel. Elle fournit les grandes lignes de comportement d'un groupe, ce qui est crucial pour sa survie. La culture, phénomène social, est basée sur des valeurs. Cela facilite la communication dans le groupe. La deuxième affirmation à laquelle nous sommes arrivées est que la culture est orientée vers le long terme et se transmet par le langage et par les croyances. Bien qu'étant en constante évolution, on peut dire que la culture est stable. Les pratiques culturelles ont un caractère arbitraire puisque des comportements acceptables dans une culture ne le sont pas dans d'autres. Nous sommes arrivées à la conclusion que les cultures contemporaines sont le résultat de l'accumulation d'expériences et de savoirs vieux de milliers d'années. Finalement, la culture prend de nouveaux traits et écarte des pratiques et modes de pensée selon l'évolution des besoins d'une société.

2.1. Dimensions de la culture

Dans le sous-chapitre suivant, nous présenterons quelques éléments et différences de culture qui sont des conditions nécessaires pour une analyse adéquate des problèmes que l'on peut retrouver lors d'une rencontre professionnelle interculturelle. Pour mieux comprendre l'origine des conflits entre des cultures, nous allons essayer de mettre en évidence l'interprétation de notions particulières. En étudiant des différences culturelles, il est important d'observer des différences concernant la perception, la communication, la pensée, le comportement et le niveau des mérites. C'était un effort de généraliser des différences entre des cultures qui a mené à la formulation des dimensions culturelles et standards qui facilitent la rencontre professionnelle interculturelle.

Comme cela a été déjà mentionné, la culture comprend la religion, les valeurs, les normes et les pratiques sociales. (Koester et Lustig, 2006, p. 27) affirment que « *la région est une compréhension fondamentale de raison d'être ainsi que du monde entier. Les valeurs représentent ce que définit un groupe comme «bon» ou «mal» et ce qui est important pour lui* ». (Uriga, 2010, p. 12-13) définit des valeurs, dans son article comme « *un processus changeant et rappelle que les valeurs d'un homme sont subordonnées aux conditions économiques et sociales* ». Les normes ont un rapport avec les règles de comportement adéquat pour pouvoir prévoir le comportement des autres. Les pratiques sociales sont des modèles prévisibles et typiques pour les membres d'une culture particulière qui a de l'influence sur le comportement des gens. Nous pouvons dire que les pratiques sociales sont des signes de la culture inconnus pour une autre culture. Il est incontestable que la culture prédétermine des interactions entre des personnes et a une influence indirecte sur le comportement d'un homme, dans la mesure où ce sont les caractéristiques personnelles des individus qui sont des facteurs prédominants.

Selon Nový et Schroll-Machl (2005), Demorgon a essayé de déterminer certains points de vue fondamentaux du comportement humain :

- l'organisation du traitement : s'effectue soit successivement (pas à pas, tâche après tâche), soit simultanément, en faisant plusieurs tâches en même temps ;

- la concentration ciblée moins de choses, mais d'une manière intensive ou dispersée, c'est-à-dire en percevant plusieurs aspects à la fois ;
- la manière de communication : ce qui est important est le contexte ainsi que le contenu ;
- la motivation : en accomplissant des tâches, il s'agit de le finir et de satisfaire des demandes ;
- l'autorité intérieure signifie une nécessité d'être contrôlé par quelqu'un supérieur en accomplissant des tâches ;
- la responsabilité est divisée directement ou collectivement ;
- la décision divergente: il s'agit d'être préparé à argumenter ou à prendre une décision par consensus (c'est-à-dire qui est convenable pour la majorité).

Demorgon recommande, selon les dimensions citées d'observer plusieurs, niveaux. Ça veut dire quels niveaux prédominent, soit individuels soit collectifs. Mais les comportements changent aussi selon les domaines de vie, par exemple s'il s'agit d'un rendez-vous professionnel ou privé. Ce qui est important, ce sont les évolutions des événements qui peuvent influencer le comportement des gens (Nový, Schroll-Machl 2005).

Les différences culturelles les plus importantes sont les différences en perception, en communication, en comportement ainsi qu'une échelle des valeurs d'une culture particulière. Ce sont les différences qui nous amènent à une formulation des dimensions culturelles qui facilitent une classification des cultures et une analyse des différences entre les cultures.

Dans ce travail, nous allons citer trois anthropologues qui ont classifié la culture selon les dimensions. Ce sont Trompenaar, Thomas, Hall. Hall (Nový, Schroll-Machl, 2005) qui ont défini trois dimensions, à savoir une dimension du temps, une dimension de l'espace, une dimension de communication, pour caractériser les différences potentielles entre des cultures. En ce qui concerne l'espace, en communiquant les partenaires ayant des milieux culturels incompressibles. La distance physique à laquelle les individus se tiennent les uns des autres se distingue. Cet espace personnel varie selon les personnes, la relation établie, les habitudes culturelles et certains facteurs personnels, toutefois nous pouvons définir les grandes lignes suivantes (ibidem, 2005) :

- La distance publique : elle est de plus de 7 mètres, et se situe en présence d'un grand nombre de personnes, comme dans le cas d'une conférence.
- La distance sociale : c'est la distance propre à une relation professionnelle ou commerciale, elle se situe entre 1,20 à 3,60 mètres environ, elle implique un certain détachement. A cette distance, on se sent en sécurité, ce qui permet de communiquer librement et les émotions sont généralement bien maîtrisées.
- La distance personnelle : elle est synonyme d'une bonne entente entre les interlocuteurs et correspond à une distance évoluant entre environ 0,45 à 1,20 mètres. C'est une distance favorisant un échange bénéfique, on se sent proche et compris, le dialogue est fluide.
- La distance intime : laisser entrer quelqu'un en dessous de la distance personnelle signifie qu'il existe une relation privilégiée entre ces personnes, elles pénètrent alors dans leur bulle de protection. Il s'agit d'un espace qu'il convient de respecter afin que la personne ne se sente pas agressée dans son intimité.

Concernant le temps, Hall (2014) l'a décrit comme la dimension qui entoure chaque l'individu. Il distingue les cultures monochroniques (l'Amérique du nord, les pays scandinaves, les pays germaniques, les Pays-Bas, le Royaume-Uni) et polychroniques (l'Amérique latine, le Moyen-Orient, l'Afrique, l'Asie et dans une certaine mesure la France ou la Grèce) selon le rapport de celles-ci au temps. Les cultures monochroniques ont une vue du temps linéaire et compartimentée, alors que les polychroniques en ont une plus flexible. Dans les cultures polychroniques, les choses sont plus importantes que le moment pour les faire. Les cultures monochroniques accordent de l'importance à la ponctualité, au contraire des polychroniques, qui sont moins organisées, mais capables de faire plusieurs choses en même temps. Les cultures monochroniques se retrouvent les plus fréquemment dans les cultures individualistes et « low-context » et les polychroniques dans les « high-context » et communautaristes.

Dans les cultures occidentales, la pensée fonctionne selon un schéma linéaire par lequel un effet entraîne une cause. Hall (2014) relie ceci aux fondements religieux de vérité révélée et considère que cela permet de comprendre la volonté de maîtriser son environnement. Dans les cultures orientales, passée, présent et futur sont interconnectés. Au Japon, il est nécessaire d'arriver jusqu'à une heure en avance à un rendez-vous. En Afrique, la perception du temps est historiquement réalisée en séquences et pas en heures. C'est l'action qui crée le temps, et non l'inverse. La notion de « *haut contexte* » et « *bas contexte* » de Hall repose sur les relations sociales des différentes.

Les cultures à haut contexte sont celles où les relations sociales sont très étroitement liées avec un rôle prédéfini par la société. La communication ne concerne pas exclusivement la transmission d'informations mais également la transmission d'émotions. Ainsi de nombreux facteurs, autres que le dialogue pur et dur, sont pris en considération. Cette communication non verbale peut reposer sur la gestuelle, l'intonation, la posture ou encore la distance entre les interlocuteurs. L'appartenance à une communauté spécifique est importante dans les cultures à haut contexte. Par exemple, les salutations prennent un rôle primordial et ne servent pas seulement à instaurer un contexte convivial mais également à exprimer son intérêt ou à affirmer des liens (ibidem, 2014).

Les cultures à bas contexte ont, à l'opposé, une communication directe où la clarté du message est au centre de la conversation et où les facteurs non explicites sont délaissés. Le statut hiérarchique n'est pas pris en compte de la même manière, s'il faut répondre « *non* » à son patron, il n'y a aucune honte ou crainte de le dire ; au contraire, si l'on n'ose pas lui répondre franchement et en toute sincérité c'est là que le malaise s'installe. Ainsi la position dans la société est moins reconnaissable au premier abord, les personnes s'adressent les unes aux autres de façon informelle sans avoir besoin de salamalecs, qu'ils jugent superflus (ibidem, 2014).

Trompenaar (Nový, Schroll-Machl, 2005) a développé un modèle d'analyse culturelle plus en détail à sept dimensions dans le but d'établir les différences entre les sociétés, à savoir :

- universalisme/ particularisme (qu'est-ce qui est plus important, les règles ou les relations ?)
- individualisme/ collectivisme (est-ce que nous fonctionnons dans un groupe ou en tant qu'individu ?)

- neutralité/ affectivité (est-ce que nous affichons nos émotions ?)
- degré d'engagement (limite/diffuse) (jusqu'à quel niveau devons-nous nous impliquer vis-à-vis d'une personne ou d'une situation ?)
- statut attribué/ statut acquis (devons-nous nous faire nos preuves pour acquérir un statut ou nous est-il attribué par les autres ?)
- orientation temporelle (faisons-nous une seule chose à la fois ou plusieurs en même temps ?)
- orientation passé/ présent/ futur
- temps séquentiel/ temps synchronique
- orientation interne ou externe (contrôlons-nous notre environnement ou devons-nous le subir ?)

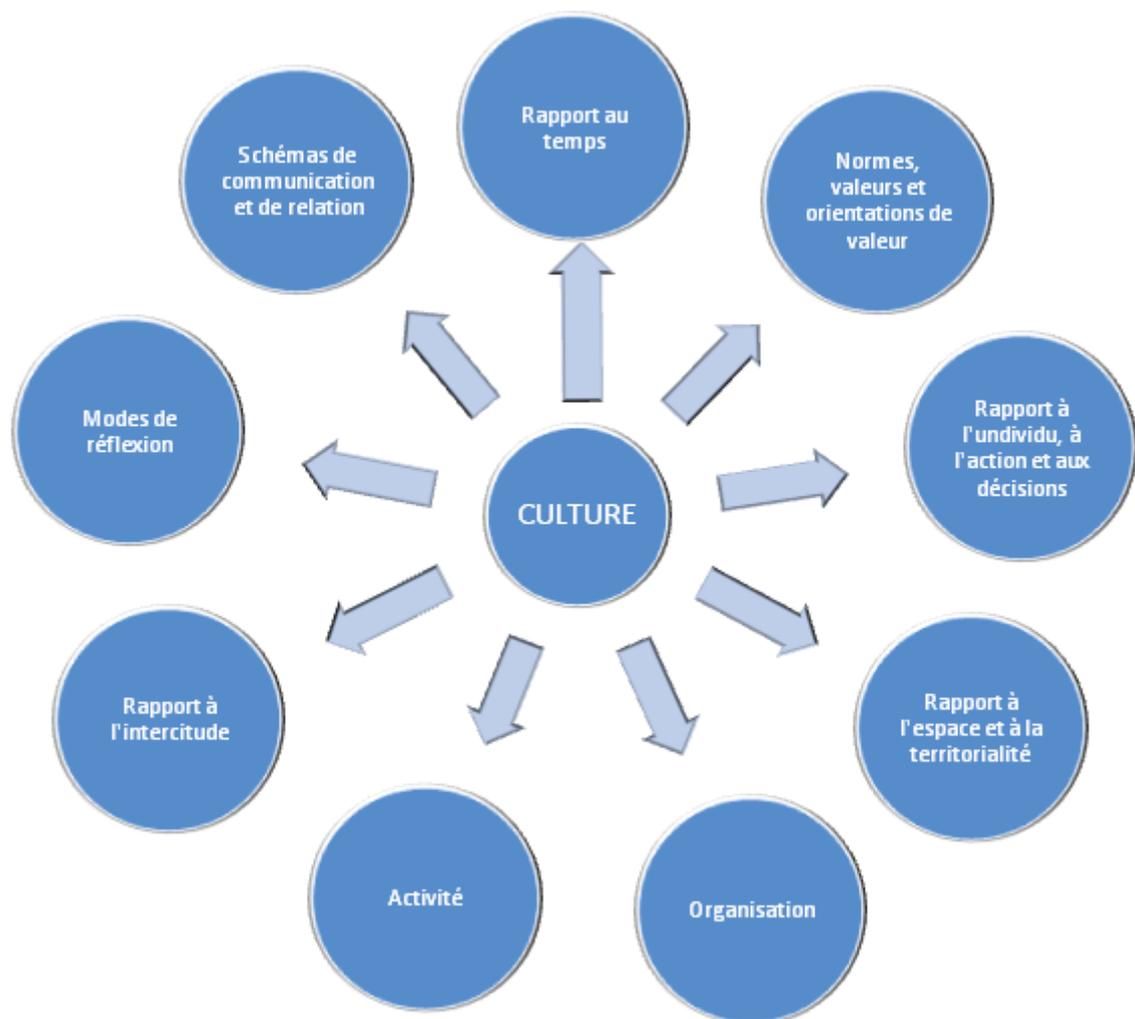
Ce qui est important à retenir est un aspect des émotions. L'aptitude d'avoir des émotions et les montrer est une aptitude qui est naturelle pour tout le monde mais ce n'est que la culture qui détermine quelles expressions sont adéquates et lesquelles ne sont pas. La manifestation des émotions particulières celles qui sont négatives est impolie en Asie, au contraire en Europe, c'est une chose normale.

Thomas (ibidem, 2005) a travaillé de manière différente concernant les cultures. Il a essayé d'écrire des normes utiles dans certaines cultures, à savoir l'espace personnel, la ponctualité, les manières de perception des notions comme l'amitié, le comportement et la conscience des différences sociales, tout cela grâce à des situations particulières des situations particulières. Il a marqué ces aspects comme des standards culturels. Ces standards ont de l'influence sur les personnes, de telle manière que les personnes savent ce qui est bon et normal ou ce qui n'est pas toléré par la culture particulière. Cependant, chaque personne réagit dans les situations difficiles ou problématiques de sa manière typique. Grâce à la comparaison de leurs comportements, nous pouvons connaître des standards utiles pour l'interaction. La définition des cultures selon les standards est une méthode plus précise. Ce que nous pouvons observer est le fait que les standards culturels fournissent la fonction de régulation pour prévoir la situation particulière et être capable de communiquer avec des individus différents.

2.1.1. Modèle d'analyse, le GPS interculturel

Pour comprendre qu'il existe des différences culturelles et qu'elles impactent l'univers qui nous entoure est une chose très importante. Le dernier modèle que nous allons décrire est le GPS interculturel qui permet d'avoir une vue panoramique des cultures nationales et régionales. Cet outil est à la fois complet, pragmatique et directement utilisable. Les points d'étude sont regroupés autour de neuf pôles d'analyse (Wilbaut, 2010) :

Figure 2 : Modèle d'analyse GPS



Source : Wilbaut, 2010, p. 21, l'adaptation personnelle

Définir le rapport au temps nous donne des indications sur la valeur que les membres de l'organisation donnent au temps, sur la manière dont ils le gèrent et sur l'orientation

temporelle de leurs activités. Définir le rapport au temps revient à se pencher sur trois points, à savoir (ibidem, 2010, p. 23) :

- *« la valeur du temps- le temps est considéré comme une denrée rare ou comme une denrée abondante » ;*
- *« la gestion du temps-les deux approches sont possibles, à savoir polychronisme et monochronisme. Dans une approche polychronique, les membres de l'organisation gèrent plusieurs flux d'activité en même temps. Les personnes polychroniques admettent assez facilement d'être interrompues pendant qu'elles travaillent. Elles appartiennent généralement à des environnements à haut contexte et sont habituées à construire des relations qui résistent au temps. Ces personnes accordent un grand respect aux gens qui les entourent, à savoir la famille, les amis, les associés d'affaire proches. Dans une approche monochronique, les individus gèrent un seul flux d'activité à la fois. Elles appartiennent généralement à des environnements à bas contexte et sont habituées à entretenir des relations à court terme avec les autres. Enfin, elles accordent une grande importance à ne pas gêner les autres et à respecter leur vie privée » ;*
- *« l'orientation temporelle de l'organisation- lorsqu'une culture est orientée vers le passé, elle donne de l'importance aux traditions, aux racines, etc. Le passé explique et influence les manières d'être et de faire actuelles. Lorsque l'orientation est davantage vers le présent, le moment présent influence la vision du monde et guide les actions. Dans les cultures orientées vers le futur, le moment à venir est important dans la mesure où c'est dans celui-ci que l'on va passer le reste de sa vie ».*

Définir les normes, valeurs et orientations de valeur permet d'identifier les représentations collectives propres à un groupe d'individus. Il est essentiel d'identifier si les valeurs auxquelles les membres d'un groupe adhèrent sont plutôt de type féminin ou masculin. Les valeurs dominantes dans les sociétés masculines sont le succès, la performance et l'acquisition de biens matériels et de pouvoir.

Le rapport à l'individu, à l'action et aux décisions explore l'importance de l'individu et la manière dont celui-ci agit sur le monde. Définir ce rapport revient à se pencher sur trois points (ibidem, 2010, p. 30) :

- l'approche à l'action favorisée peut être soit l'approche pragmatique soit dogmatique. Dans les cultures où l'accent est mis sur le dogmatisme, l'application de règles et plus encore de dogmes prend le pas sur la recherche de solutions pratiques appliquées à un contexte spécifique. À l'inverse, dans les cultures dites pragmatiques, l'accent est avant tout mis sur la recherche de solutions adaptées à des contextes spécifiques et permettant de relever des défis donnés ;
- *« le champ de l'action de l'individu peut être individualiste ou collectiviste. Les membres d'une organisation où prime l'individualisme sont supposés prendre soin d'eux-mêmes et de leur famille immédiate alors que dans les structures plus collectivistes, les membres de l'organisation appartiennent à des sous-groupes et collectivités qui sont supposés prendre soin d'eux en échange de leur loyauté » ;*
- le type d'argument qui impacte le plus la balance lors de la prise de décision- les éléments qui persuadent le plus les membres d'un groupe sont- ils de source naturelle, idéologique, relationnelle ou factuelle ?

Le rapport à l'espace et à la territorialité se réfère à la valeur de l'espace, à l'importance de la notion de territoire et à la manière dont celui-ci est utilisé. Il y a deux approches par rapport à la territorialité, à savoir l'approche privée et l'approche publique. Dans l'approche privée, les individus se protègent en érigeant des barrières mentales, en gardant leurs sentiments et leur vie privés. À l'inverse, dans l'approche publique, les individus construisent des relations plus profondes et intenses avec leurs semblables à travers le partage de leur espace physique et sentimental. Il faut rappeler que l'organisation se penche sur la manière dont les individus s'organisent en société et sur ce que ces structures reflètent. Étudier ce thème revient à envisager quatre points : la manière dont le succès est atteint, l'objectif recherché, la logique managériale sous-jacente et la manière dont le pouvoir est réparti.

L'activité se réfère aux « manifestations physiques » liées aux actions et travaux des membres d'une culture. Pour l'étudier, il faut se pencher sur les schémas de consommation et sur la culture matérielle. Ce que les gens consomment, ce sont des manifestations physiques de la culture, par exemple : la manière dont ils s'habillent, ce qu'ils mangent. Au contraire, la culture matérielle réfère aux symboles physiques et matériels d'une culture. Il peut s'agir d'un drapeau ou d'une statue.

Le rapport à l'incertitude envisage le besoin de certitude et de prévisibilité des individus d'une société et la manière dont ceux-ci vont appréhender le risque.

Les cadres conceptuels se rapportent aux modes de pensée d'un groupe. Étudier les cadres conceptuels revient à se pencher sur quatre points, à savoir une approche analytique, une approche systématique, une approche déductive et une approche inductive.

Les schémas de communication et de relation visent à cerner la manière dont les individus communiquent entre eux et les mécanismes relationnels qu'ils enclenchent. Dans ce contexte, nous pouvons observer la manière dont les individus s'expriment. S'il y a une prédominance du langage verbal ou non verbale. Le deuxième point que nous observons est une approche directe ou indirecte. Dans l'environnement où l'approche directe est préférée, les individus iront droit à l'essentiel. Lorsque l'approche indirecte est favorisée, le maintien de bonnes relations restera l'objectif principal. Ensuite, c'est haut contexte versus bas contexte où la manière dont l'information circule dans une société est fortement dépendante de son contexte. Les cultures implicites sont des cultures à haut contexte. L'information n'est pas toujours transmise à travers des messages clairs et explicites. Il faut la déduire de la situation et du contexte même. À l'inverse, les cultures explicites sont des cultures à bas contexte. Les informations sont données à travers des messages clairs, détaillés et explicites.

Après avoir décrit plusieurs dimensions culturelles, nous pouvons affirmer que pour découvrir une culture, rien ne remplace l'expérience. Les différences entre cultures apparaissent par contraste. Ce qui paraît logique et important dans une culture peut paraître illogique ou dérisoire dans une autre. Rappelons que les cultures sont en constante évolution et que ce qui est vrai aujourd'hui ne le sera peut-être plus demain. Enfin, même au sein d'une même culture et en fonction des groupes sociaux, on observe des variations.

2.1.2. Niveaux de culture

Une fois que l'on a bien compris la notion de culture, il faut aller plus loin. La culture n'est pas un concept unique mais un concept multiple. Il existe différents niveaux de culture agissant sur l'organisation et évoluant à travers elle. Chaque élément envisagé doit être remis dans son contexte. Pour cette raison, lorsque l'on gère un projet par exemple, il est conseillé de ne pas se limiter à l'étude de la culture organisationnelle et d'identifier les impacts majeurs des autres niveaux culturels.

Figure 3 : Niveaux de culture



Source : Wilbaut, 2010, l'adaptation personnelle

La figure distingue cinq niveaux de culture suivant divers critères. Ces critères ne sont pas définitifs et peuvent être affinés au cas par cas. Si la culture est un élément essentiel, elle ne peut néanmoins tout expliquer. Il faudra également tenir compte de la personnalité de nos interlocuteurs et de l'idéologie ambiante de l'environnement dans lequel on se trouve (Wilibaut, 2010). Pour mieux comprendre cette affirmation, nous allons nous appuyer sur un exemple de l'idéologie à Cuba et de l'idéologie en Chine. Wilbaut (ibidem, 2010 p. 13) décrit la situation suivant comme ça « *l'idéologie disséminée à Cuba par le gouvernement est de type communiste. Cette idéologie ne correspond pas nécessairement à l'héritage culturel et historique du pays* ». On retrouvait un esprit qui était davantage entrepreneurial et flexible. L'idéologie du gouvernement est assez lointaine de la culture locale, et est principalement soutenue par une force militaire. On peut imaginer que si cette force venait à faiblir, l'idéologie communiste ne survivrait pas.

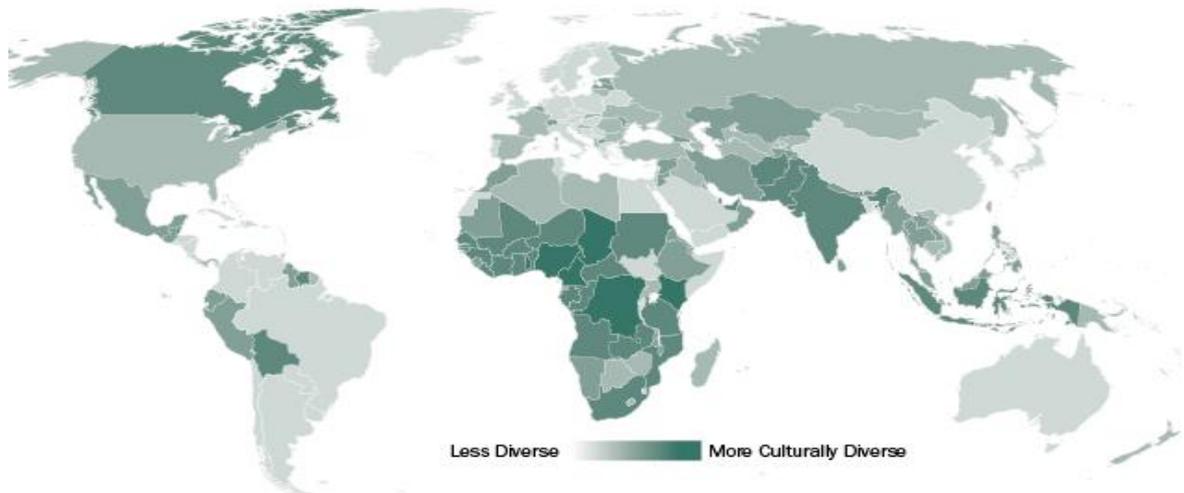
« *L'idéologie diffusée par le gouvernement chinois est, comme à Cuba, de type communiste* » (ibidem, 2010 p. 13). Nous remarquerons néanmoins que cette idéologie se rapproche, de par son côté collectiviste, de la culture chinoise. En ce sens, on peut dire que l'idéologie communiste est davantage ancrée dans le système chinois que dans le système cubain.

2.2. Diversité culturelle

La diversité culturelle représente une façon commune pour un dialogue multiculturel et la diversité linguistique ainsi que les efforts de les garder sont un attribut principal de l'Union européenne. La diversité culturelle sera gardée jusqu'à ce que les particularités et leurs patrimoines culturels soient gardés.

Selon la définition de l'Unesco, on entend par culture, l'ensemble des traits distinctifs spirituels et matériels, intellectuels et affectifs qui caractérisent une société ou un groupe social. La diversité culturelle se manifeste par la reconnaissance des différentes langues, histoires, religions, traditions, modes de vie ainsi que toutes les particularités attribuées à une culture¹. La diversité se nourrit d'échanges constants et équilibrés entre les cultures et résulte du respect de la liberté de création et de la libre circulation des idées par l'image et par le son. Sur l'image suivante, nous pouvons observer des pays avec des diversités culturelles plus ou moins fortes.

Figure 4 : Diversité culturelle



Source : Goren, 2013, p. 16

Comme nous le pouvons voir, la diversité culturelle est la plus forte en Afrique, plus précisément, au Tchad où 8,6 millions des habitants appartiennent à plus de 100 groupes ethniques. De plus, au Togo, il y a 37 tribus parlant l'une des 39 langues et

¹ Disponible sur : < www.citoyendedemain.net > [2018-04-01].

partageant très peu éléments d'histoire (ibidem, 2018). Crisp (2010, p. 89) présente que « *en Afrique la culture, la diversité des contenus culturels et des expressions culturelles, les biens et services culturels, ont un sens plus profond que le seul rôle marchand que l'on s'ingénie à leur faire revêtir* ». À l'inverse, l'Argentine, Haïti ou les îles des Comores sont des pays avec la diversité culturelle la plus faible. La diversité culturelle a été mesurée par Goren, en combinant les informations concernant l'ethnicité et la race ainsi que la proximité des langues parlées par la majorité des gens. L'hypothèse est basée sur le fait que les gens parlant des langues similaires devraient avoir des valeurs culturelles aussi similaires². Nous remarquons que la diversité ou la similarité des cultures semble en vertu des bases communes mais le contact historique est également important.

Le fait que pendant l'évolution, il n'a pas évolué seulement un type universel de culture mais il y avait plusieurs systèmes culturels dans le temps et l'espace. Cette affirmation peut être expliquée par l'interaction d'un individu avec l'environnement. C'est l'environnement différent qui a causé des adaptations distantes des gens. Ortová, (1999, p. 7) affirme que « *grâce à la diversité de l'environnement, les évolutions des cultures particulières ont eu lieu. Il est possible de considérer cela comme une cause principale de l'apparition de cultures originales* ». Nous pouvons donc supposer que c'est un environnement distinct qui est la cause de l'évolution de cultures différentes.

Également, la relation de la culture et un homme étaient défini par (Boas, 1938, p. 28) qui avait souligné « *qu'un homme est un résultat de sa propre culture* ». Boas affirme que le comportement humain est conditionné par des traditions culturelles. Si nous prenons en considération une affirmation « *qu'un homme est un résultat de sa propre culture* » et à la fois une assertion que l'environnement influence la culture, nous pouvons constater qu'en étudiant la diversité culturelle, nous devons tenir en compte tous les aspects cités plus haut.

Pour mieux comprendre la diversité culturelle, il est nécessaire de dire qu'elle est une partie de pluralisme culturel qui se rapporte à la liberté, la démocratie et représente des valeurs qu'il faut garder et développer. Lévi-Strauss (1999, p. 56) confirme que « *aucune culture n'existe seule, elle coexiste toujours avec d'autres cultures* ». D'une part, les notions de diversité culturelle et de pluralisme et de pluralisme culturel sont en relation très proche et en même temps ils semblent d'être synonymes. D'autre part, elles accentuent une

² Disponible sur : < www.pewresearchcenter.org > [2018-04-01]

signification avec des nuances. Vu que la diversité se réfère à la différence, le pluralisme attire l'attention sur la coexistence des gens différents. Selon le dictionnaire « www.dictionary.com », le pluralisme culturel est défini comme « *une condition dans laquelle une minorité participe dans la société majeure (générale) mais toujours conservant leurs différences culturelles* ». Il est évident que le pluralisme culturel signifie une coexistence de cultures différentes en gardant leurs valeurs et traditions. Dans ce sens, nous pouvons aussi l'appeler le multiculturalisme³. Dans ce contexte, nous devrions poser une question si la diversité des cultures constitue un avantage ou un inconvénient pour l'humanité, si la diversité contribue à la création d'ensemble harmonieusement ou au contraire si elle représente le foyer de conflit qui doit être neutralisé. Lévi-Strauss (1999) mentionne que les différences entre les cultures n'étaient pas de même nature. Chaque culture peut être classifiée en deux catégories, à savoir des cultures ayant des éléments pareils mais se trouvant dans les endroits différents, des cultures ayant des éléments différents mais se trouvant sur le même endroit. Par ailleurs, l'originalité des cultures est aussi liée avec la diversité culturelle. Celle-ci repose sur la résolution des problèmes, la perception du monde et des valeurs partagées par le groupe.

2.3. Acculturation

Après avoir expliqué la diversité culturelle, il nous reste à caractériser les deux notions qui sont nécessaires pour ce travail, à savoir l'acculturation et l'enculturation.

Nous parlons de l'acculturation quand des individus ou le groupe des gens transforment de leur propre mode de vie au mode de vie de la culture différente. Dans ce cas, ils s devraient acculturer ou s'adaptent au comportement, à la langue, aux valeurs de l'autre culture⁴. Nous pouvons constater que l'acculturation est un processus de transition.

Cohen-Emerique et Camilleri (2000, p. 29) la définissent comme « *l'ensemble des phénomènes résultant du contact direct et continu entre des groupes d'individus de cultures différentes, avec des changements subséquents dans les types de culture originaux de l'un ou des deux groupes* ». Cette définition appellerait une réserve car pour que des cultures s'influencent, le contact direct n'est pas nécessaire. Les messages de toutes sortes qu'ils émettent et reçoivent les uns des autres peuvent largement suffire.

³ Disponible sur : < www.dictionary.com > [2018-04-01]

⁴ Disponible sur : < www.sciencedirect.com > [2018-04-03]

Comme nous avons déjà dit, l'acculturation est un processus qui inclut plusieurs niveaux, à savoir apprendre une nouvelle langue, l'immersion, l'assimilation et l'intégration⁵. Nous pouvons affirmer que la langue et l'immersion jouent un rôle indispensable dans le processus de l'acculturation. Krashen (2002) s'est appuyé sur le modèle de l'acculturation de John Schumann en déclarant que selon le théoricien social John Schumann la langue est le facteur le plus important dans un processus de l'acculturation réussie. Le processus de l'apprentissage d'une nouvelle langue est le plus effectif par l'intermédiaire de l'immersion ou d'être dans un environnement de la nouvelle culture. L'immersion ne concerne que l'apprentissage d'une nouvelle langue mais il s'agit de comprendre des traditions, des coutumes ainsi que le comportement acceptable dans une nouvelle culture. L'acculturation ne signifie pas que l'apprentissage d'une nouvelle langue mais il peut signifier aussi l'apprentissage du sens des mots inconnus. Par exemple, les Américains au Canada savent parler anglais, mais certains mots ont le sens différent à la culture canadienne. Concernant l'assimilation, celle-ci inclut de l'information sélectionnée liée à la nouvelle culture et en même temps résulte de l'adaptation à la nouvelle culture. L'adaptation comprend la manière de cuisiner, la manière de s'habiller etc. Finalement, nous passons à l'intégration qui est un processus de combinaison d'éléments qui au premier abord semblent incompatibles ou même conflictuels, mais qui après un peu d'analyse et s'avèrent être plutôt complémentaires. Le sens subjectif de la vie consiste en une intégration consciente des propres besoins les uns avec les autres et de nos besoins avec les besoins de tous les gens avec qui nous interagissons. Non seulement les êtres humains, mais, selon des théories évolutionnistes, chaque système dans l'univers tend vers une intégration avec ses systèmes environnants, des atomes aux êtres humains. Tant qu'une intégration n'est pas atteinte, la situation est déséquilibrée et des forces sont actives pour essayer de changer cette situation⁶. Au niveau du sujet, il y a deux attitudes extrêmes liées à la culture étrangère, Cohen-Emerique et Camilleri (2000, p. 25) les décrivent comme « *la séparation causée par indifférence comme dans la ghettoïsation et l'assimilation qui signifie l'absorption totale par laquelle le sujet ne se reconnaît plus comme adhérent à son ancien système culturel, ni comme affilié au groupe défini par ce système* ». Dans ce contexte, il nous reste à brièvement expliquer la notion de l'enculturation qui fait référence à une acculturation. Nous appelons l'enculturation l'ensemble de processus conduisant à l'appropriation par l'individu de la culture de son groupe. L'individu est mis

⁵ Disponible sur : < www.sciencedirect.com > [2018-04-03]

⁶ Disponible sur : < www.sciencedirect.com > [2018-4-03]

en relation avec l'ensemble des significations collectives de ce groupe, y compris celles extérieures au patrimoine culturel où elles lui ont été présentées par l'intermédiaire de la famille, l'école et autres voies et moyens formels et informels existant dans le groupe.

En effet, l'acculturation joue un rôle important pour éliminer des différences entre les cultures. Comme nous avons mentionné, l'action la plus nécessaire est l'apprentissage de la langue d'une nouvelle culture dans laquelle nous souhaitons soit vivre, soit travailler, soit faire du commerce. En même temps, nous devrions souligner l'importance de la diversité culturelle ce qui est un outil pour garder des traditions ainsi que des coutumes de la culture donnée. Nous pouvons constater que c'est la diversité culturelle qui est un enjeu principal pour que le monde soit enrichi et ce sont des gens qui sont capables d'en tirer un profit. Grâce à ces deux concepts que l'on a présentés, nous allons être capables de mieux comprendre les pages suivantes.

2.4. Communication interculturelle

Dans cette partie, nous allons expliquer la notion communication interculturelle. Avant de l'introduire, il est indispensable de présenter ce qui signifie le mot d'interculturel qui connaît aujourd'hui une certaine vogue. Le terme même implique l'idée d'interrelations, de rapports et d'échanges entre cultures différentes. En effet, les groupes sociaux n'existent jamais de façon totalement isolée mais ils entretiennent toujours des contacts avec d'autres groupes ce qui entraîne certes la prise de conscience de leur spécificité, mais aussi des échanges, des emprunts et un constant changement. Dans ce sens, comme le souligne Ladmiral et Lipiansky (2015, p. 10) « *l'interculturel est constitutif du culturel* ». Par exemple, en France, la réflexion sur l'interculturel a été marquée ces dernières années par les problèmes liés à l'immigration. De fait, les relations interculturelles sont toujours surdéterminées par des rapports de force, ou au moins d'influence, économique, politique et idéologique.

Après avoir expliqué le mot d'interculturel, nous allons nous concentrer sur la notion de communication interculturelle. Voici sa définition de Ladmiral et Lipiansky (ibidem, p. 21) : « *D'une façon générale, c'est le langage qui donne accès à la culture, et en particulier aux identités culturelles différentes de la nôtre* ».

La communication interculturelle peut être classifiée en quatre types Samovar, (2014, p. 48) :

1. « *la communication interculturelle* » dans le sens *cross-cultural communication*. Elle compare des phénomènes dans le cadre des cultures différentes et à la fois analyse des différences entre des membres dans une société particulière dans laquelle ils viennent de groupes sociaux différents. Elle se déroule au niveau personnel ;
2. concernant la communication interculturelle dans le sens interculturel, il s'agit de la communication entre des groupes issus de milieu différent se déroulant dans la vie quotidienne ainsi que occasionnellement au niveau interpersonnel ;
3. « *la communication internationale* » s'inscrit dans le contexte des flux financiers, des personnes, des médias, des idées et des cultures caractéristiques de la mondialisation. Elle représente des intérêts du gouvernement. Elle se déroule au niveau institutionnel ;

4. « *la communication globale* » inclut celle entre des ensembles multinationaux. Il s'agit des problèmes idéologiques, économiques, écologiques dont le sens passe les frontières des pays. Comme la communication précédente, celle-ci se déroule au niveau institutionnel.

Dans ce travail, nous allons nous concentrer sur le deuxième type, à savoir la communication interculturelle.

La définition de Samovar (2012, p. 12) est la suivante : « *La communication interculturelle est une interaction entre des gens dont l'environnement culturel est à tel point différent que ça pose des problèmes pendant la communication* ». Cette notion a été utilisée dans un premier temps par Hall en 1959 (Hall, 2014). En même temps, il est obligé de dire que la communication interculturelle entre des cultures différentes est elle-même vieille comme l'humanité. La communication interculturelle se déroule depuis la création des cultures qui se sont développées différemment grâce à l'environnement divers. Il s'agissait de la communication interculturelle pendant des actions diverses comme par exemple, des guerres, des découvertes des nouveaux pays, des commerces entre des pays.

Morgensternová et Šulová (2012, p. 115) définissent la communication interculturelle comme « *le type de communication à laquelle participe des interlocuteurs venant de différentes cultures. Elle est marquée par des différences concernant le style de communication, la perception et le comportement* ».

Dans le processus de la communication interculturelle, l'élément verbal acquit un rôle spécifique puisque il y a quelques situations possibles (Alsina, 1999) :

- l'un des interlocuteurs doit communiquer dans la langue étrangère tandis que le deuxième interlocuteur parle sa propre langue ;
- les deux interlocuteurs utilisent une troisième langue pour communiquer ;
- les deux locuteurs ont une langue commune.

Dans les premier et deuxième cas, il s'agit des compétences linguistiques asymétriques. La compétence asymétrique se manifeste dans tous les niveaux de la langue, y compris la sonorité, le lexique et aussi la stylistique (Povchanič, Hrivíková, 2015). Pour que les deux interlocuteurs puissent communiquer sans obstacles, il est nécessaire de connaître les aspects de la langue déjà mentionnés ainsi que des contextes. En ce qui

concerne le contexte pendant la communication, il est autant important que les aspects de la langue. Il y a plusieurs types de contexte et dans ce travail, nous allons mentionner quelques-uns, à savoir le contexte culturel dans lequel ne se manifeste pas seulement une culture mais il s'agit de la confrontation des cultures des interlocuteurs, le contexte micro culturel qui ne peut pas être considéré comme homogène puisque chaque culture consiste de petits groupes, le contexte environnemental représente le temps et le milieu dans lequel le processus de communication se déroule, le contexte de la perception qui est basé sur des caractéristiques individuelles des personnes ainsi que sur la perception du monde par l'individu (ibidem, 2015). Nous pouvons donc constater que le sens du contexte pendant le processus de la communication interculturelle, ne peut pas être ignoré. Nous pouvons affirmer que la préparation soit mentale, soit intellectuelle connectée avec des connaissances adéquates créent des conditions favorables pour une communication interculturelle réussie.

Dans le contexte de la communication interculturelle, il est nécessaire de savoir que chaque culture possède ses artefacts, langues, symboles verbaux et non-verbaux, des sens symboliques, des normes, des valeurs, des traditions (Wilbaut, 2010). Par rapport aux conceptions culturelles et rituelles, elles sont connectées avec le savoir-vivre. Celle-ci inclut beaucoup d'aspects verbaux et non-verbaux, y compris des rituels de salutation, des expressions des émotions (Průcha, 2010).

Selon Jaklová (2007, p. 295), « *la communication interculturelle peut se dérouler à deux niveaux, à savoir verbaux ou non verbaux. L'élément principal de la communication verbale est une langue parlée. En communiquant dans l'environnement interculturel, il est indispensable de se concentrer sur le sens partagé et sur une utilisation des symboles adéquats qui sont bien compris par les deux cultures* ». Les malentendus sont vraiment communs parce qu'il y a des interlocuteurs différents. Pour cette raison, l'attention est portée sur l'explication claire d'une information et l'assurance que les deux parties ont compris le sens. Ce qui peut aider est l'utilisation de davantage de mots ayant le sens commun ou très proche, paraphraser ou faire la conclusion du contenu. Maîtriser la langue est le plus important mais dans le processus de communication, des éléments dont l'on ne se rend pas compte en communiquant dans notre propre langue médite aussi. En communiquant avec un interlocuteur d'une culture différente, nous réalisons ces éléments (Průcha, 2007). Nous pouvons donc constater que c'est la langue qui un élément indispensable pour la communication. Elle nous fournit le sens des symboles que nous

percevons et en même temps elle est un outil pour une formulation de nos idées. Dans cette perspective, les langues étrangères représentent des symboles différents pour des objets communs. Les éléments principaux de la communication non-verbale sont la proxémique, les gestes, le contact physique et beaucoup d'autres (Argyle, 1969 ; Janoušek, 2010). La communication non-verbale possède beaucoup de fonctions et à la fois elle aide un interlocuteur à mieux communiquer et à mieux exprimer des émotions (Vybíral, 2005). Les éléments non-verbaux sont utilisés pendant des cérémonies, des propagandes, des rituels etc. (Vybíral, 2005). La communication non-verbale est influencée par l'environnement culturel dans lequel elle se déroule. Ce sont des conventions et des normes pratiquées dans la culture particulière qui déterminent la proxémique appropriée ou le physique acceptable (Nakonečný, 1999). Il est possible d'affirmer que la dimension culturelle joue un rôle important dans toutes les sphères de communication.

2.4.1. Barrières en communication interculturelle

Dans le cadre de la communication interculturelle, il est possible d'observer le phénomène, selon Watzlawick (1998, p. 13), qui s'appelle « *la confusion ce qui signifie dans ce sens l'image du miroir de communication* ». La confusion peut être observée aussi dans la communication mono culturelle, à savoir quand la communication est mal comprise ce qui pose des problèmes de la compréhension (ibidem, 1998). Il est évident que cette situation est plus commune dans la communication interculturelle. Les gens ont la tendance de résoudre cette situation de malentendu par l'intermédiaire de leurs expériences propres dans le cadre de leur culture, ce qui cause un malentendu plus profond (Morgensternová, Šulová, 2007). La culture possède beaucoup d'éléments dont quelques-uns influencent la communication directe ou indirecte. Parmi les éléments qui ont l'influence directe sur la communication, il y a une langue, des éléments non-verbaux, des normes (Vybíral, 2005). Les éléments indirects sont la culture matérielle, des traditions, l'histoire, des dimensions culturelles (Samovar, 2014).

Le malentendu est une barrière qui perturbe la communication effective. Entre les barrières principales, Jandt (2010, p. 81) classe « *la langue, des stéréotypes et préjugés, l'ethnocentrisme, la peur et le stress ainsi que la communication non-verbale* ».

2.4.1.1. Langue

Comme nous avons déjà souligné, la langue joue un rôle important pendant la communication interculturelle. Pendant la rencontre entre des gens n'ayant pas la langue maternelle commune et parlant une troisième langue, il peut arriver que les mots soient traduits dans le sens propre en langue maternelle (Průcha, 2007). En prenant l'exemple de l'expression dont la traduction ainsi que le sens sont différents en slovaque, en français et en anglais : « *to je španielska dedina* » la traduction littérale en anglais : « *it is a Spanish village* », en français : « *c'est un village espagnol* ». La traduction correcte en anglais : « *it's all Greek to me* », en français : « *c'est de l'hébreu/ du chinois* ».

2.4.1.2. Stéréotypes et préjugés

Stéréotypes et préjugés sont considérés comme des synonymes mais dans ce travail, nous allons analyser leur sens différents. Tandis que les préjugés ont le sens plutôt négatif, les stéréotypes peuvent être autant positifs que négatifs. Selon Průcha (2007, p. 68) les stéréotypes sont « *des images souvent mensongères dans nos têtes* ». En produisant des stéréotypes, il s'agit de généraliser le comportement d'un individu ou du petit groupe de gens à la culture ou à la société entière sans rendre compte des caractéristiques individuelles des gens. Le stéréotype est produit avant la première rencontre avec un individu inconnu et fonctionne comme un filtre par lequel nous ne voyons que des idées généralisées. Berry et col. (2002, p. 371) comprennent « *la généralisation est un processus essentiel du cerveau qui est indispensable pour l'orientation dans un monde et active la pensée* ». De même que la catégorisation d'objet. Pendant la rencontre, nous généralisons tous les aspects du comportement et grâce à ceux aux plus signifiants, nous catégorisons des individus. Selon cette catégorisation, nous rangeons les autres caractéristiques qui sont identiques pour tous les gens dans la catégorie particulière (ibidem, 2002). Au contraire, les préjugés sont des éléments plutôt négatifs liés aux groupes différents. Bien que le stéréotype soit irrationnel et issu de faits mal interprétés, il influence quand même le comportement envers les individus venant d'un groupe différent. Il faut dire que, les stéréotypes ainsi que les préjugés possèdent une base émotionnelle très forte et pour cette raison il est difficile de les effacer par des arguments rationnels (Průcha, 2007). Les préjugés ont pour origine l'ethnocentrisme parce que les manifestations de la culture particulière sont considérées comme normales en comparaison avec des cultures

différentes. Si les préjugés sont présents dans le comportement, il s'agit d'une discrimination.

Un exemple de type spécial de stéréotypes est « *ethnophaulisme* ». Průcha (2010, p. 64) définit les stéréotypes ethniques comme « *les attitudes négatives ou racistes d'une culture à une culture différente* ». Leur nature ressemble aux préjugés qui sont perpétuels et transmis de la génération à celle d'autre. L'ethnophaulisme peut être des stéréotypes ethniques ainsi que nationaux et il s'agit de la désignation des individus de la culture différente pendant ce temps, cette désignation est vulgaire ou humoristique, par exemple la désignation « le Tsigane » de la personne appelé le Rom. Cette désignation se concerne non seulement des habitants mais aussi leur langue, leur mentalité, leurs traditions. Průcha (2007, p. 148) explique que l'utilisation de « *ethnophailisme* » peut mener aux préjugés contre des cultures différentes, souvent contre des immigrants.

2.4.1.3. Ethnocentrisme

Lorsque l'on rencontre une personne d'une autre culture, la tendance à compter et à traduire les mœurs et coutumes des personnes en fonction de nos propres critères peut être tentante. Cette tendance est appelée l'ethnocentrisme qui pousse certains individus à considérer que leur culture est meilleure que celle des autres. L'ethnocentrisme apparaît comme l'attitude la plus fréquente, caractérisant aussi bien les sociétés modernes que les cultures primitives. L'ethnocentrisme est inhérent à toute affiliation à un groupe socio-culturel, ethnique ou national, celui est à la fois un trait culturel universellement répandu et un phénomène psychologique de nature projective et discriminative qui fait que toute perception se fait à travers une grille de lecture élaborée inconsciemment à partir de ce qui nous est familier et de nos valeurs propres. Cette grille opère une sorte de sélection et traduit ce qui est différent dans notre langage habituel.

Selon Mantovani et Cole (2000, p. 45), l'ethnocentrisme est « *naturel pour un homme* ». Il résulte de l'enculturation ce qui est un processus par lequel l'individu est mis en relation avec l'ensemble des significations collectives de ce groupe, y compris celles extérieures au patrimoine culturel. Il s'agit de l'identification d'un individu avec sa propre culture, la maintenance de l'identité, les liaisons avec l'environnement dans lequel il est élevé et devenir le point crucial pour comprendre le monde (Mantovani et Cole, 2000). En constatant que la culture est l'expression d'une forme d'adaptation à un milieu naturel

spécifique. Toute culture doit être évaluée en regard de la société à laquelle elle correspond. Dans l'absolu aucune culture n'est supérieure ou inférieure à une autre culture. Les attitudes ethnocentriques ferment des portes et restreignent le niveau de compréhension. Il est essentiel d'éviter de vouloir à tout prix effectuer des comparaisons entre cultures.

2.4.1.4. Peur et stress

Robinson (2017, p. 65) caractérise la peur comme « *un état très émotionnel qui se produit pendant la menace, l'agression, l'incertitude* » La peur est souvent un outil des idéologies par l'intermédiaire de laquelle on manipule la société, les nations. La peur de la rencontre avec un individu d'une culture différente ne représente aucun problème pour un homme en bonne santé mentale. Il s'agit plutôt d'un stress, c'est-à-dire une réaction dynamique pendant laquelle un individu doit s'adapter à des conditions nouvelles. Le sentiment de l'incertitude et du stress causés par la situation inconnue, ne doit pas être toujours négatif. Au contraire, il peut avoir un effet d'encouragement (ibidem, 2010).

Nous pouvons constater que la culture est omniprésente. Elle est inhérente à toute organisation humaine. Dans un monde de plus en plus interconnecté où les échanges s'intensifient, la capacité à capitaliser sur les richesses culturelles est une source décisive d'avantages compétitifs. L'élément essentiel d'une culture est une langue utilisée pour communiquer des objectifs des individus. En passant des frontières nationales, la communication devient interculturelle. Nous pouvons la considérer comme le processus de la rencontre des cultures différentes. Nous avons appris que la communication interculturelle est possible dans un moment où nous passons les frontières de confort. Ce qui est important pour la communication interculturelle est franchir le pas de communiquer en langue étrangère et à la fois surmonter des obstacles culturels comme les stéréotypes, l'ethnocentrisme, l'ethnophobie, les préjugés. Pour une communication interculturelle efficace, il est indispensable d'avoir les compétences interculturelles, ça veut dire le processus de la compréhension des valeurs, des normes d'une culture différente et de la préparation des individus pour cette action.

3. Commerce international

Dans ce chapitre suivant, nous allons apporter un aperçu concernant le commerce international, la négociation interculturelle, la communication dans le cadre d'une entreprise ainsi que les problèmes liés à celle-ci. Cependant, nous allons prêter attention à la négociation interculturelle parce que ce sont des négociations grâce auxquelles nous pouvons faire le commerce ou traiter nos demandes.

Hill et Hult (2016, p. 58) définissent le commerce international comme « *l'ensemble des échanges internationaux de biens et de services. Le commerce international influence directement le prix et la disponibilité de presque tout ce que nous achetons* ». Son rôle est également notable dans beaucoup d'autres domaines, notamment concernant l'emploi, l'environnement et la lutte contre la pauvreté.

Mulačová et Mulač (2013, p. 439) affirment que « *le commerce international est la forme la plus ancienne de collaboration économique internationale entre des pays* ». Dans les dernières années, le commerce international a vécu une expansion. Cette affirmation est supportée par l'intermédiaire de la croissance de, selon par Židek (2009, p. 33) « *de l'export qui est deux fois plus rapide que la croissance du PIB* ». L'échange économique devient plus facile et accélère grâce à la globalisation.

Les pays entrent bénévolement dans les relations commerciales. Le commerce international existe pour trois raisons, à savoir (ibidem, p. 187) « *le manque de biens nécessaires pour la production dans un pays domestique, la différenciation du prix des biens et les préférences personnelles pour les produits internationaux des acheteurs* ». Dans ce contexte, il faut noter les deux éléments les plus importants pour le commerce international : l'export et l'import. C'est la forme la plus facile pour entrer au marché étranger et à la fois participer au commerce international. Ce type d'opérations prend beaucoup de formes, y compris l'export direct, la distribution exclusive ou les alliances (Hill et Hult, 2016). Nous constatons que le commerce international est une forme nécessaire pour le développement économique des pays et la globalisation sont des phénomènes allant de pair.

3.1. Négociation interculturelle

Entrer dans le monde de la négociation est une aventure surprenante. La négociation a trait aux rapports humains les plus complexes et les plus chargés d'émotions. Gérer les contacts entre cultures est un défi majeur. Si la négociation est une activité ancienne, il faut néanmoins la considérer dans son contexte actuel. Les échanges mondiaux se démultiplient et les contacts interculturels font partie du paysage de tout un chacun. Selon l'étude de Faure (2004, p. 187), « *dans les années derniers, plus de 400 000 joint-ventures ont, par exemple été créés dans un pays comme la Chine* ». La négociation interculturelle est déterminée par des aspects culturels. Pour que nous puissions partager les ressources mondiales et négocier sans obstacles, nous devons avoir les connaissances concernant la perception différente du monde par des cultures différentes. Dans quelles mesures la culture devient-elle un obstacle pendant le processus de la négociation ? Comment comprendre les cultures différentes ainsi que son influence réelle ? Est-ce que nous pouvons être la société multiculturelle et négocier sans barrières ? Il existe autant de questions sur lesquelles il est indispensable de s'interroger si l'on veut non seulement améliorer la compréhension du phénomène mais également gagner en efficacité dans la conduite même des négociations.

Le sens commun voudrait que la négociation interculturelle soit sous-branche de la négociation générale. En réalité, c'est plutôt l'inverse. Négocier à l'international s'avère plus complexe que de négocier dans un environnement culturellement uniforme. Appréhender la négociation interculturelle demande donc d'intégrer simultanément les concepts de négociation et de culture (Wilbaut, 2010).

La différence entre négociation nationale et interculturelle est celle des variations culturelles qui peuvent affecter aussi bien les comportements personnels, à savoir différences de normes, de croyances etc. (Berton et col. 1999). Il est toujours difficile de réussir sur un marché étranger que sur son propre marché. Chaque pays fonctionne selon sa propre dynamique interne, ses propres principes, ses propres lois. Même les dimensions que l'on pense universelles sont en fait perçues et régies différemment. Il faut noter que la diversité culturelle est l'une des caractéristiques de la négociation interculturelle. En négociation interculturelle, plus encore qu'en négociation locale, il faut faire la différence entre le processus de la négociation et le contenu de la négociation. Le processus se

rapporte aux interactions interpersonnelles et à la manière dont les événements se déroulent alors que le contenu réfère à la matière première de la négociation (ibidem, 2012).

De plus, Ott (2014) distingue les négociations portant sur la sécurité, les négociations politiques, enfin les négociations commerciales ou économiques. Leurs dynamiques sont communes et toutes sont soumises aux schémas culturels et cognitifs de leurs participants.

Selon Wilbaut (2010), la négociation est un processus par lequel deux ou plusieurs interlocuteurs cherchent à aboutir ensemble à un accord. La négociation est une activité fondamentalement humaine. L'homme négocie pour obtenir des biens matériels ou encore pour obtenir des éléments beaucoup moins tangibles ainsi que pour communiquer et échanger. Par ailleurs, Schemeil (2013, p. 28) constate que « *négocier devient le processus par lequel au moins deux parties en présence ayant des valeurs culturelles différentes, des croyances, des besoins et des points de vue différentes s'efforcent de parvenir à un accord sur des sujets d'intérêt commun* ». Ce processus est largement influencé par deux éléments, comme des éléments du milieu et des éléments de l'ambiance.

En négociation interculturelle, il est essentiel de faire la distinction entre les éléments suivants (Hendon, 1996, p. 38) :

- « *la culture* » ;
- « *les négociateurs* » ;
- « *la situation de la négociation* » ;
- « *le processus de la négociation* » ;
- « *le résultat* ».

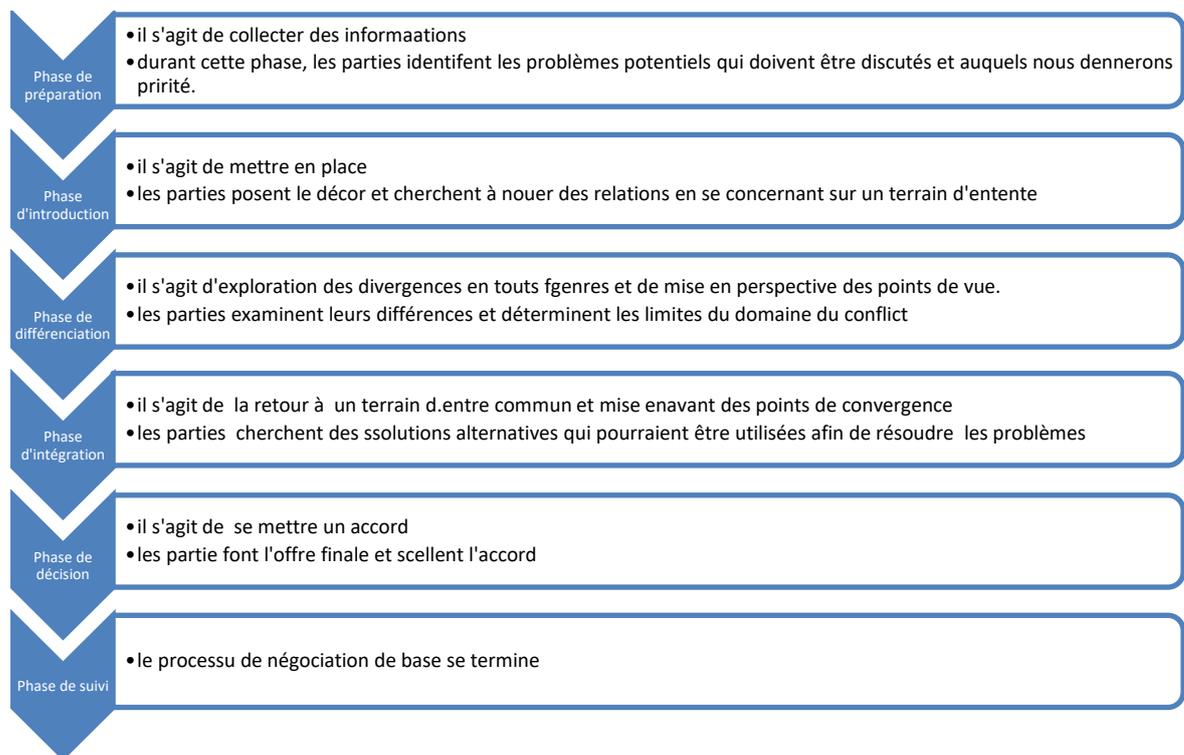
Les négociations peuvent être classifiées en fonction du nombre de parties en présence, en fonction du niveau de l'interaction, ou encore en fonction de l'objet de la négociation. Il est possible de distinguer quatre conditions à la négociation, à savoir reconnaître le compromis et la coopération comme fondements de l'échange, avoir la volonté de comprendre les besoins et modes de fonctionnement des parties en présence dans la négociation, avoir un ou plusieurs intérêts communs, avoir son libre arbitre (Fisher, 2006).

3.1.1. Processus de la négociation

Après avoir cité quelques définitions concernant le processus de la négociation, nous avons choisi celle qui décrit le mieux ce processus.

Le processus de négociation qui est présenté, est une adaptation du processus décrit par Wilbaut (2010, p. 27) et il se compose de six phases successives : « la phase de préparation, la phase d'introduction, la phase de différenciation, la phase d'intégration, la phase de décision et la phase de suivi ».

Figure 5 : Processus de la négociation



Source : Wilbaut, 2010, p. 27, l'adaptation personnelle

Les négociateurs expérimentés connaissent ces phases et ils se préparent pour chacun d'entre elles. Ils prennent également diverses décisions en fonction de l'état d'avancement de négociation, comme choix du moment opportun pour introduire certaines tactiques, faire des concessions et une offre finale.

Dans le processus des négociations, Wilbaut (2010, p. 64) rajoute que « *le climat psychologique* » et « *l'atmosphère générale* » jouent le rôle ainsi important. Le climat influence le processus de négociation et à la fois impacte ainsi le résultat final. Gérer le climat d'une négociation revient à gérer les trois variables suivantes : « *le temps, l'espace et l'humeur* ». D'ailleurs, Wilbaut (ibidem) affirme qu'il est possible à prendre en considération les deux autres éléments, à savoir « *la confiance* » et « *l'estime de soi* ». Pour pouvoir mieux comprendre ces aspects, il est nécessaire de les expliquer le plus profondément. En ce qui concerne le temps, il est conseillé de choisir le moment approprié, à savoir s'il faut démarrer la réunion tôt le matin ou plus tard. L'espace ou le lieu de la négociation doit être choisi avec soin. Dans absolu, il n'a pas de bons ou de mauvais lieux. Nous pouvons affirmer que tout est une question de perception. L'humeur d'un négociateur se traduit par ses comportements. En parlant de l'humeur, Wilbaut (ibidem) parle de quatre points suivants, y compris « *le langage parlé, le ton de la voix et son rythme, la structure du langage et les aptitudes à écouter* ». Finalement, c'est la confiance et l'estime de soi qui sont deux éléments additionnels à prendre en considération. Evoluer dans un climat de confiance où toutes les parties sentent avoir leur place est important pour réussir une négociation (ibidem, 2012). Nous avons appris que le processus de la négociation ne comprend pas seulement le temps, l'espace et l'humeur mais aussi variables qui ne sont pas perçue au premier aspect, à savoir, l'estime de soi et la confiance. Il faut savoir gérer ces variables pour en tirer profit. Par exemple, les négociateurs expérimentés utilisent ces aspects comme un véritable outil pendant la négociation interculturelle.

Dans le processus de la négociation, il faut différencier les éléments de la négociation. Adler (1994, p. 42) a défini ainsi les trois grands éléments ou facteurs sur lesquels repose une négociation :

- « *les caractéristiques de chacun des négociateurs en présence* » ;
- « *le contexte où se déroule la négociation* » ;
- « *les stratégies et les tactiques mises en œuvre varient considérablement d'une culture à l'autre* ».

Il faut souligner qu'un bon négociateur choisit ses stratégies et ses tactiques en fonction des acteurs et du contexte. Concernant les stratégies, Pruitt et Carnevale (1993) distinguent cinq stratégies principales qui peuvent être employées pendant la négociation. Une stratégie est un plan d'action, où l'on spécifie des objectifs principaux et l'approche générale qui devraient être adoptée pour les réaliser. Les cinq stratégies de la négociation selon Pruitt et Carnevale (1993, p. 35) sont les suivantes :

- « *concession making* : réduire nos objectifs, nos demandes et nos offres »;
- « *contending* : essayer de persuader l'autre partie dans le but de résister à ses efforts. Il ya beaucoup de tactiques qui peuvent être utilisées pour appliquer cette stratégie, ainsi qu'une menace (un message indiquant qu'on peut punir l'autre partie s'il n'obéit pas docilement) et des engagements avec sa position (un message indiquant qu'on ne se déplacera pas d'une position particulière) »;
- « *problemsolving* : viser à satisfaire les objectifs de chacun et à préserver la relation. Il y a beaucoup de tactiques de résolution des problèmes, en incluant écouter attentivement et fournir des informations sur ses priorités parmi les sujets de conflits »;
- « *inaction* : ne rien faire ou le moins possible. Par exemple, ajourner la réunion, parler juste autour du sujet »;
- « *withdrawal* : abandonner la négociation ».

De plus, Lewis (2006, p. 98) a élaboré l'étude de classification des cultures à l'égard « des styles de la négociation, de la gestion temporelle des processus et de leur orientation ». Il distingue trois groupes de négociateurs :

- « les planificateurs qui sont très organisés et orientés vers leurs tâches culturelles dite « linéaire active » ;
- « les loquaces, plutôt orientés vers les personnes, culture dite « multi-active » ;
- « les écouteurs, introvertis, orientés vers le respect, culture dite « réactive ».

Les cultures nationales peuvent alors être classées en vertu de l'orientation : linéaire-active, multi-active et réactive.

Lapšanský (2012) mentionne que la négociation pourrait être une relation à long terme en essayant d'identifier les intérêts communs. Selon Lapšanský (ibidem, p. 5), les expériences des négociateurs indiquent que la négociation « gagnant-perdant » a peu de

chance de maintenir la relation à moyen terme. Ce résultat ne pourra pas mener à une autre négociation car la partie perdante ne voudra pas encore une autre défaite et évitera la négociation future. Le résultat de « *gagnant-perdant* » pourra affecter une relation future négativement ou il pourra même détruire des relations présentes. Pendant le processus de négociation, les situations diverses se développent dirigeant à une relation favorable ou défavorable. Pour arriver au compromis, il faut choisir entre un résultat « *perdant-perdant* » qui est insatisfaisant ou « *gagnant-gagnant* » qui est plus attractif.

En ce qui concerne les comportements pendant le processus de la négociation, les négociateurs ont une large panoplie de comportements à leur disposition. Les comportements peuvent être compétitifs ou collaboratifs. Les négociateurs compétitifs sont considérés comme dominants, agressifs et autoritaires. À l'autre côté, les négociateurs collaboratifs peuvent paraître trop conciliants, allant parfois jusqu'à travailler contre leurs propres intérêts. Au milieu se trouve les négociateurs sportifs ou encore les négociateurs assertifs ne tombant pas dans l'excès ou la caricature (ibidem, 2012).

Dans le processus de la négociation, la communication joue un rôle crucial. Il y a quelques types de communication qu'il faut distinguer (Foster, 1992, p. 68) :

- « *communication directe : nous tentons de résoudre un conflit face à face. On dit : « occupons-nous de cela maintenant » ou « donnez-le-moi directement ». Les conflits sont traités sur une base de négociation interpersonnelle et les employés se sentent à l'aise de discuter de leurs problèmes avec leur supérieur, sans passer par un intermédiaire » ;*
- « *communication indirecte : dans cette culture, nous tentons d'éviter ou de contourner le conflit, notamment en ayant recours à une tierce personne pour manipuler la situation. En communication, ces manières indirectes visent à sauver la face, à protéger l'honneur et à éviter la honte » ;*
- « *communication expressive : ici, nous n'hésitons pas à exprimer ses émotions. C'est moins la précision de la communication qui importe que le maintien de relations personnelles et sociales de qualité » ;*
- « *communication instrumentale : dans ce type de communication, nous nous centrons sur le problème, on est pragmatique, impersonnel et orienté vers une solution. Ainsi, le « quoi » prend le dessus sur le « comment »».*

Autrement dit, le contenu du message est plus important que la façon dont on s'y prend pour livrer celui-ci.

3.1.2. Aspects faisant obstacles à une négociation efficace

Le processus de la négociation interculturelle peut varier dans les cultures différentes et les processus différents demandent des stratégies et des tactiques différentes. Pour mieux adapter les stratégies, il est nécessaire de faire attention aux barrières potentielles. Les barrières sont les obstacles qui empêchent une communication efficace et à la fois une négociation réussite. Vu que la communication est un aspect principal de la négociation interculturelle, nous allons analyser des obstacles pendant la communication interculturelle ainsi que dans la négociation interculturelle. C'est un pas très risquant de commencer les négociations en pensant que le comportement des personnes est commun partout. En dépit du fait qu'il y a beaucoup d'étroites similitudes pour ce qui est de la préférence linguistique ou la mode, il y a les spécificités innombrables dissociant des gens ayant la culture différente. Casse et Deol (1987, p. 56) définie six obstacles de la communication efficace, à savoir :

- « *la supposition que tout le monde est similaire en minimalisant l'influence des différences culturelles* » ;
- « *les différences linguistiques* » ;
- « *l'erreur d'estimation de la communication non-verbale* » ;
- « *les préjugés et les stéréotypes* » ;
- « *l'ethnocentrisme* » ;
- « *le stress de l'environnement interculturel* ».

Nous pouvons déclarer que les barrières faisant des obstacles à une communication sont les mêmes dans une certaine mesure. Pendant une négociation interculturelle, nous parlons plutôt de conflit parce que la négociation interculturelle est souvent liée à la résolution des problèmes ou à la collaboration. Le conflit culturel pendant une négociation peut se produire pour beaucoup de raisons. La première raison est la culture. Toute négociation internationale est une rencontre entre des cultures et une confrontation des valeurs, et par conséquent, les comportements des négociateurs internationaux sont influencés par les différences des cultures et des valeurs. Dans ce cas, le contexte culturel impacte fortement la notion de négociation. Il est possible d'affirmer que le style de la

négociation est fortement intégré dans un système culturel qui est formé par la culture de la nation, la géographie, l'histoire et les pensées politiques. Selon Faure (2004, p. 190), « *la culture est introduite dans les négociations par les acteurs eux-mêmes. Elle conditionne la manière dont ceux-ci conçoivent l'interaction* ». La perception d'autrui ainsi que la perception de la réalité varient selon les cultures ayant un environnement différent (Faure, ibidem). Il convient de mentionner qu'il est plus difficile d'observer les tendances culturelles qui affectent la façon d'interagir par exemple si les individus mettent l'accent sur l'individualisme ou le collectivisme. En ce qui concerne le négociateur, il apporte des valeurs et de l'éthique dans l'interaction interculturelle. Faure (ibidem, p. 191) déclare que « *la culture fixe la frontière entre les comportements acceptables et ceux qui ne le sont pas* ». Les différences culturelles influencent le processus d'une telle façon que la négociation peut soit se solder par un échec soit avoir du succès. Tout dépend de la connaissance théorique ainsi que pratique concernant la culture opposante. Les racines ethniques sont reflétées dans la façon de communiquer, de sentir, d'agir (Dupont, 1994). Salacuse (2003) affirme que le processus de la compréhension de la culture opposante revient à peler un oignon. La couche externe représente les actions qui sont perçues à première vue. La couche suivante correspond aux attitudes du négociateur face à des événements spécifiques (comme le rapport au temps) par exemple la ponctualité ou à des attitudes dérivées des normes de la culture du négociateur. À la fin, le cœur représente des valeurs comme les croyances. Faure (2004, p. 189) rajoute que « *la culture nationale ou ethnique contribue à la formation d'un style de négociation avec l'héritage de l'histoire et l'influence du système politique* ». Comme nous l'avons mentionné la culture influence le cadre d'une négociation, les personnes qui en font parties et la manière dont elles interagissent. Ces éléments combinés détermineront le résultat final auquel les parties aboutiront.

Le deuxième obstacle est la langue qui un élément le plus visible et à la fois celui essentiel de la culture. Les différences linguistiques sont des obstacles évidents à la communication interculturelle. Selon Samson (2016), les obstacles linguistiques peuvent être classifiés en deux types, y compris ceux spontanés, ceux intentionnels. L'obstacle spontané est un résultat de la différence des personnalités des interlocuteurs. Par exemple, s'il y a une rencontre de l'extroverti et de l'introverti. L'obstacle intentionnel peut être causé par des facteurs comme, la méfiance à la deuxième partie ou la mauvaise volonté de collaborer. La maîtrise insuffisante d'une langue présentée par au minimum une partie peut créer des malentendus graves.

Par ailleurs, De Dreu (2014, p. 159) classe les obstacles majeurs, pour se mettre d'accord, en deux groupes : « *les barrières cognitives* » et « *l'aspect socio-émotionnel* » du négociateur. Parmi les barrières cognitives appartient l'ethnocentrisme et le réalisme naïf. Dans les situations inconnues, comme par exemple la négociation interculturelle, les négociateurs doivent faire face à une culture différente. L'ethnocentrisme se produit dans un moment quand le négociateur soutient une opinion que sa propre culture est meilleure que celle des autres. Ça signifie que le négociateur impose et agit selon ses aspects culturels et la partie opposante doit régler sa conduite. De plus, dans les situations inconnues, se peut produire aussi le réalisme naïf. Le négociateur suppose que sa perception du monde, des normes est exacte et à la fois partagée par la partie commerçante.

L'aspect socio-émotionnel comprend les stéréotypes ainsi que les préjugés. En affrontant les différences culturelles, les négociateurs tendent à compter sur les stéréotypes et les préjugés. Les stéréotypes (comme par exemple les Italiens sont toujours en retard) sont péjoratifs et ils peuvent mener aux attentes déformées concernant le comportement de l'autre partie.

Samson (2016) affirme que l'obstacle le plus commun pendant la négociation interculturelle est la connaissance insuffisante concernant l'histoire, la culture, le gouvernement et l'image des étrangères du pays accueil.

L'environnement social peut être catégorisé selon la vision et la relation avec des gens, des objets et des problèmes par l'orientation du contrôle, des changements d'environnement. Terence et Brake (1995, p. 68) indiquent les deux types de l'orientation :

- « *orienté vers le contrôle : l'environnement peut être modelé pour correspondre aux besoins des humains. Les plans ont tendance à être précis et très détaillés. On est centré sur la tâche et on vise des résultats mesurables et reproductibles* » ;
- « *orienté vers l'harmonie : les cultures qui privilégient l'harmonie croient que les projets devraient fixer des buts stimulants mais flexibles, qui tiennent compte des changements environnementaux* ».

Nous pouvons affirmer que les différences culturelles existent et ont des conséquences sur le déroulement de la négociation interculturelle. Pour surmonter les obstacles à une négociation interculturelle, la reconnaissance des différences culturelles

devrait suivre par le planning, l'adaptation et l'application de l'interaction des stratégies précises. D'une part, les différences culturelles peuvent représenter les barrières pour arriver à un accord pendant la négociation. D'autre part, les différences peuvent être des opportunités pour créer des accords de valeur. Nous pouvons dire que le conflit culturel pendant la négociation interculturelle pourrait remplir des opportunités pour des parties opposantes en tirant profit des croyances, des préférences et des valeurs. L'échec de prévoir, de comprendre et de surmonter les obstacles peut mener à l'échec de la communication interculturelle.

4. Sondage sur l'influence des différences culturelles lors de la négociation interculturelle et la communication interculturelle

Nous avons effectué un sondage par l'intermédiaire d'un questionnaire en ligne sur un échantillon de 53 personnes. Les connaissances théoriques mentionnées dans les chapitres précédents nous ont servi comme base pour pouvoir élaborer et faire passer le questionnaire (voir Annexe) aux personnes sondées, et par suite, pour analyser ses résultats (Bieliková, 2016).

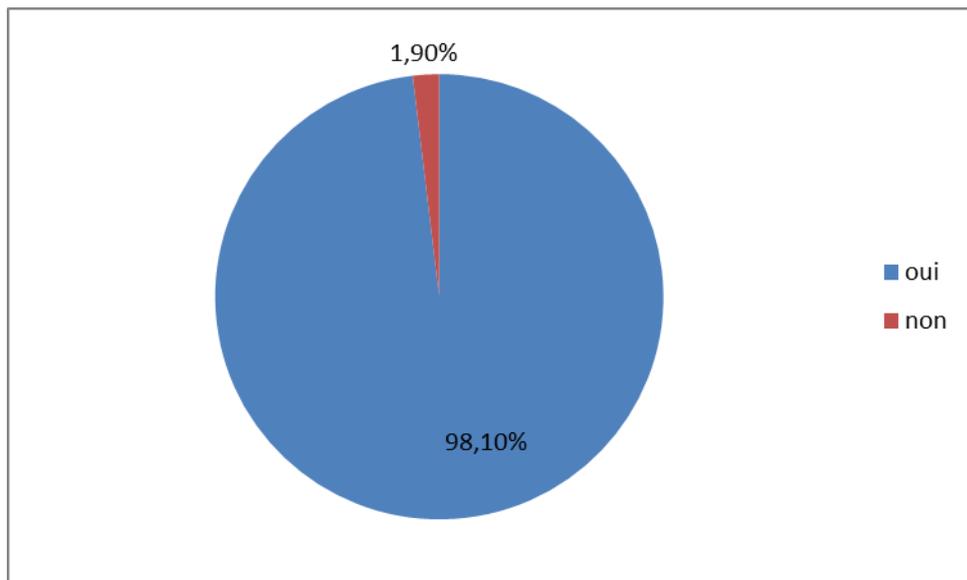
4. 1. Objectif, l'intention et la forme du sondage

L'objectif de la recherche est d'examiner l'influence des différences culturelles comme l'ethnocentrisme, les préjugés, les stéréotypes sur la négociation interculturelle ainsi que prouver les aspects culturels qui sont présentés dans toutes les dimensions. Pour réaliser la recherche des données nécessaires, nous avons opté la méthode qualitative à l'aide d'un questionnaire. L'avantage de la méthode qualitative revient aux informations détaillées obtenues par le petit groupe de personnes. Sur la base des connaissances théoriques, les questionnaires ont été construites afin d'examiner d'une meilleure façon possible. Nous avons choisi surtout des questionnaires fermés que nous avons aidé mieux comprendre la perception des personnes concernant les différences culturelles sur le commerce et la négociation interculturelle. Le questionnaire est composé de 30 questionnaires. Les questions ont été construites autour de deux parties. La première partie visant à découvrir l'expérience de la communication et de la négociation interculturelle ainsi que la caractéristique culturelle. La deuxième représente quatre thèmes, à savoir : les dimensions culturelles, les aspects culturels (comme les stéréotypes, préjugés, etc.), la diversité culturelle, la communication et la négociation interculturelle pendant le commerce international. Nous avons envoyé 80 exemplaires distribués à l'aide d'un réseau social, notamment Facebook. Parce que les réseaux sociaux représentent aujourd'hui un des moyens les plus efficaces de la communication. L'échantillon de notre recherche se compose de 53 personnes sondées donc, celles qui ont renvoyé leurs exemplaires (ibidem, 2016).

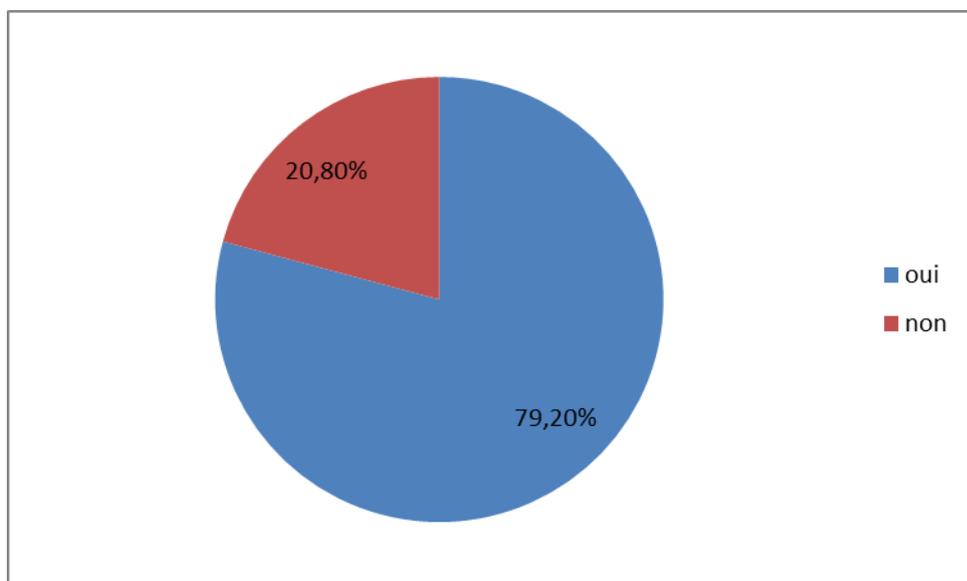
Notre tâche consistait à noter et examiner, notamment la mesure de l'influence des différences culturelles à l'égard des aspects culturels étant donné que les interlocuteurs faisant du commerce, y apportent des éléments (les coutumes, les rituels, les valeurs) de leur propre culture. Au cours de la négociation interculturelle, les parties faisant le négoce doivent faire face des obstacles culturelles. D'ailleurs, le travail s'oriente vers la communication interculturelle comme c'est elle qui est la moyenne plus importante de l'interaction interculturelle. De plus, la recherche évalue quelles sont les obstacles plus souvent à une communication interculturelles et à la négociation interculturelle entre les deux interlocuteurs. Enfin, le travail essaie de découvrir si la communication interculturelle a contribué à une perception différente des autres cultures ainsi que comment les aspects d'une culture comme les stéréotypes, l'ethnocentrisme, les préjugés et les aspects linguistiques influencent des interlocuteurs pendant la négociation interculturelle.

La première partie du questionnaire visant des caractéristiques générales apporte les chiffres suivants : 98,1 % des personnes interrogées sont celles qui ont une expérience avec la communication interculturelle et 79,2 % celles qui ayant une expérience avec la négociation interculturelle. Concernant la nationalité des interrogés 66 % ont la nationalité slovaque. La plupart des interrogés, à savoir 90,2 %, avaient expérimenté le contact personnel avec les Américains, les Allemands, les Français, les Ukrainiens, les Russes, les Hongrois, les Espagnols etc. La majorité (55 %) avait le contact avec les Américains, les Allemands, les Espagnols et les Français. Ce résultat pourrait justifier par la mobilité des étudiantes car la moitié des interrogés était les étudiants. Le reste des interrogés a rencontré avec les Ukrainiens, les Russes et les Hongrois. Ce résultat peut expliquer un phénomène de l'immigration. D'après l'organisation de migration internationale en Slovaquie, le plus grande groupe des migrants en Slovaquie inclut des personnes des pays qui sont proches de point de vue historique, linguistique, culturel ou régional. En 2016, il y avait 11,517 Ukrainiens qui sont venus en Slovaquie, suivi par les Serbes (6,091) et les Russes (3,721).

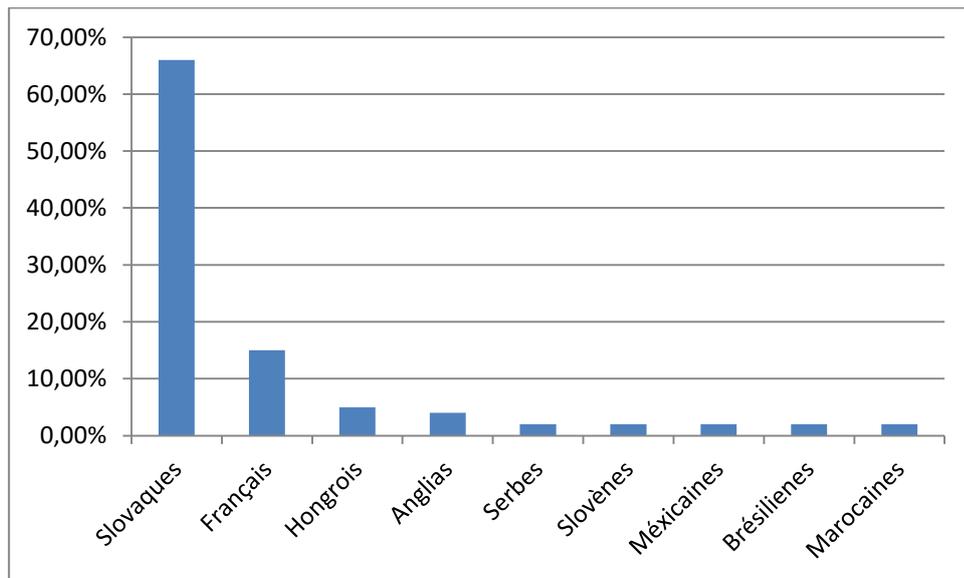
Graphique 1 : Expérience avec la communication interculturelle



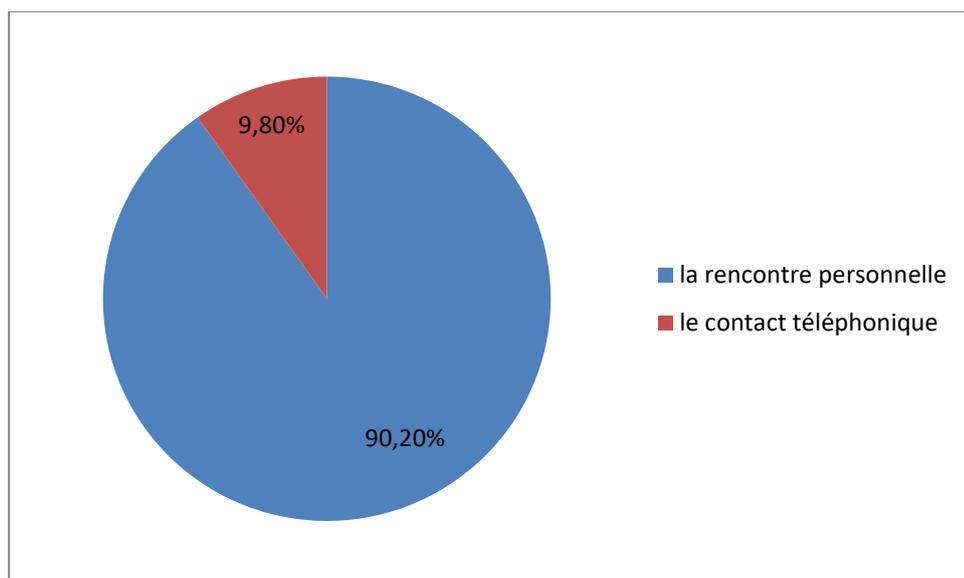
Graphique 2 : Expérience avec la négociation interculturelle



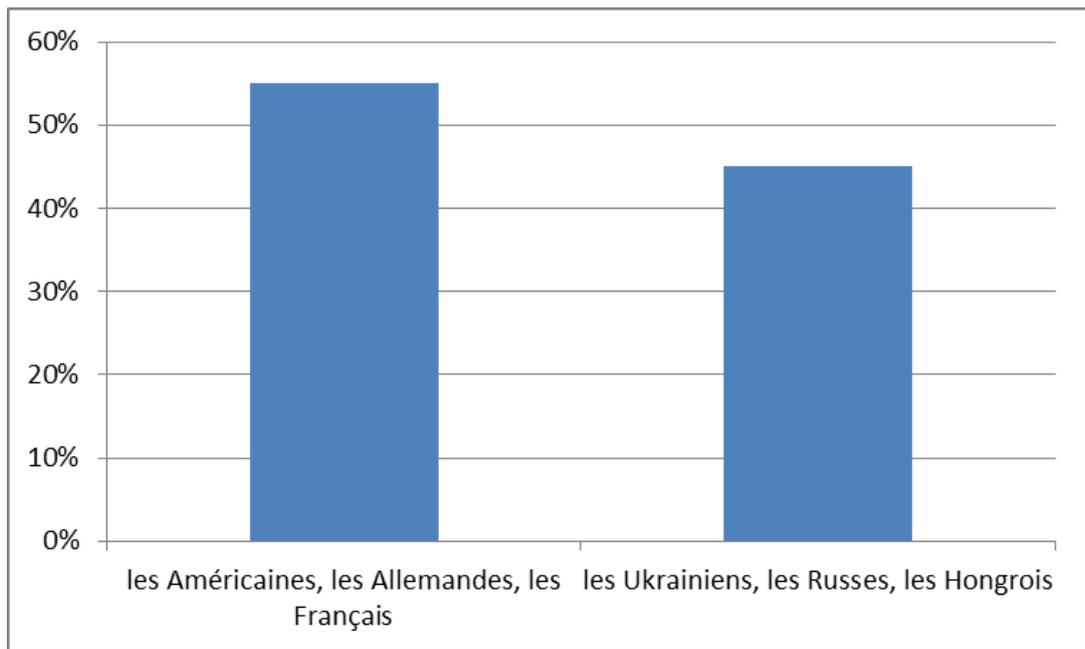
Graphique 3 : Nationalité des interrogés



Graphique 4 : Type de négociation

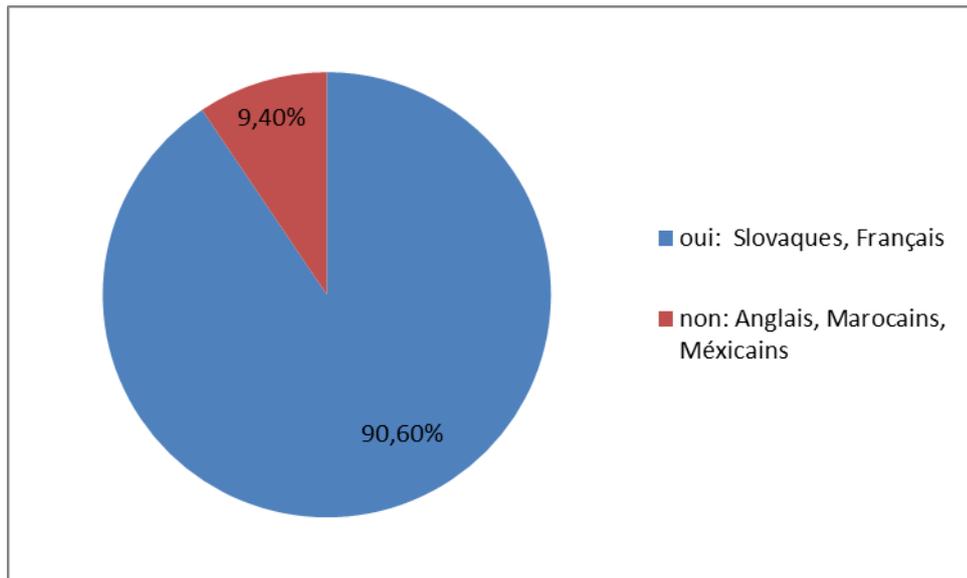


Graphique 5 : Nationalités qui étaient en contact avec des interrogées

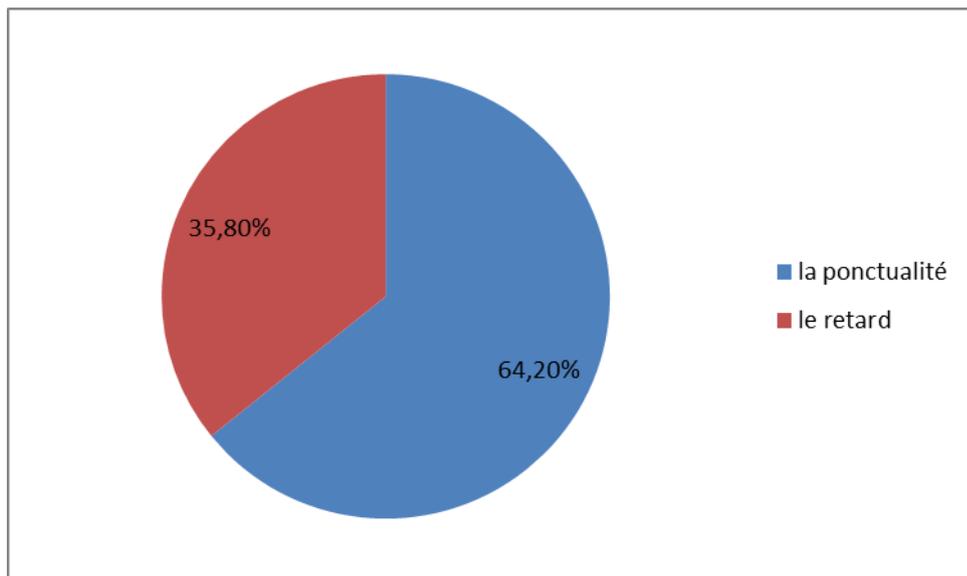


En passant sur les aspects culturels, nous avons essayé de classer les interrogées selon les dimensions qui ont été présentées dans le chapitre 2.1. En ce qui concerne le temps, 90,6 % tendent faire plusieurs choses en même temps dont la majorité était des Slovaques (66 %), suivi par les Français (15 %), seulement 9,4 % étaient des personnes de Royaume-Uni, du Maroc et Mexique qui ont tendance à faire seulement une chose à la fois. Par l'intermédiaire de ces résultats, nous avons confirmé la classification de Hall. Les habitants du Royaume-Uni sont classés comme les monochroniques ce qui confirme aussi notre recherche. De plus, il en résulte que 64,2 % de nos interrogées souvent travaillent sur plusieurs projets à la fois et les engagements sont perçus flexibles. Nous les appelons les cultures synchronisées et les Slovaques y appartiennent aussi. Au contraire, 35,8 % prêtent de l'importance à la ponctualité et respectent les dates limites concernant les projets. Elles s'appellent les cultures séquentielles ; les Français et les Américains y appartiennent aussi ce qui a confirmé les connaissances théoriques de Trompenaar.

Graphique 6 : Habitude de faire plusieurs choses à la fois



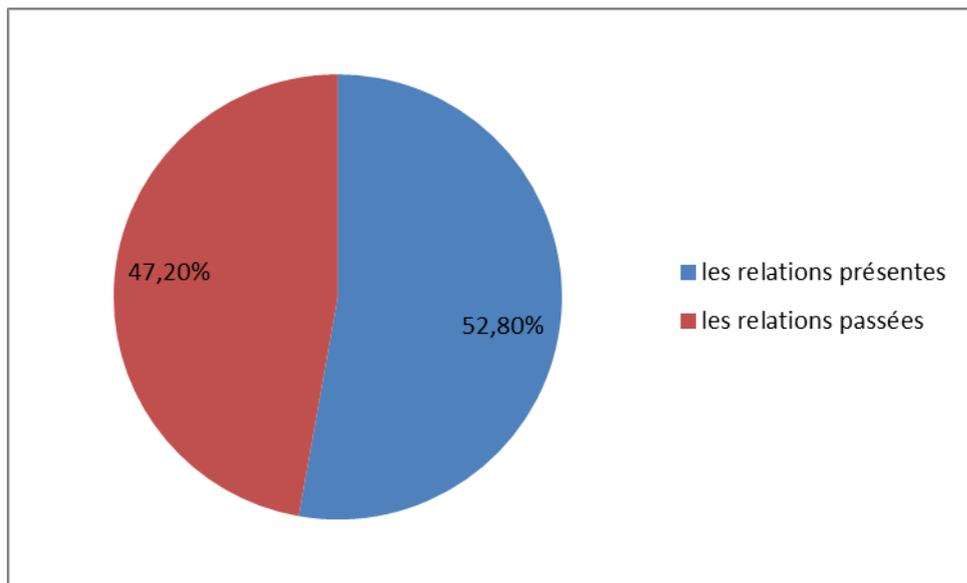
Graphique 7 : Rapport au temps



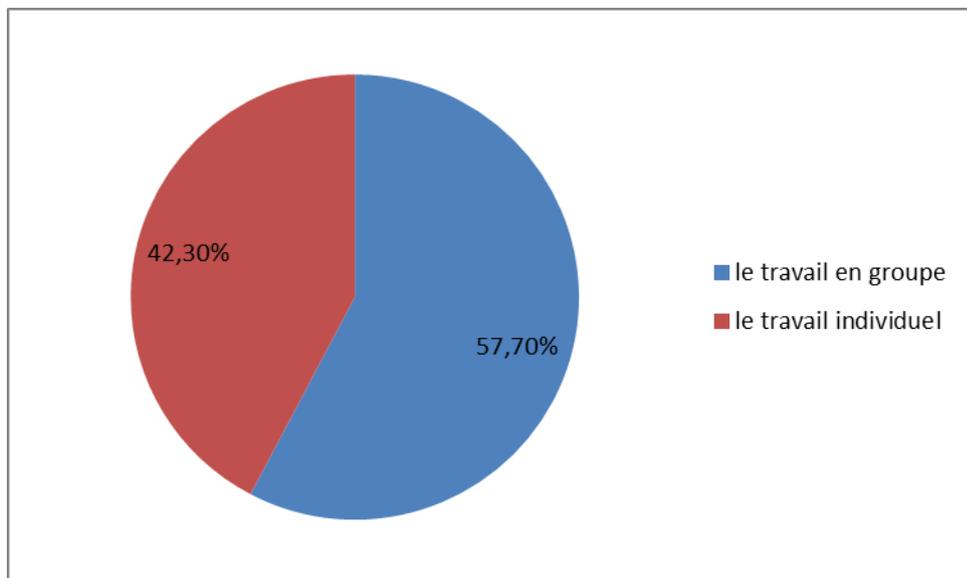
Concernant les relations, 52,8 % des sondés considèrent les relations les plus importantes au présent et 47,2 % des personnes prêtent de l'importance aux relations passées. 57,7 % des sondés aiment travailler et prendre des décisions en groupe, y compris la moitié des Slovaques et les Mexicains et 42,3 % aiment travailler individuellement, y compris les Français. Grâce à ces résultats, nous pouvons confirmer la classification de Hofstede selon laquelle les Français représentent la culture individualiste et les Mexicains sont celles collectivistes. En ce qui concerne les Slovaques, ils sont placés au milieu. De plus, 67,3 % des personnes pensent qu'il est nécessaire de maintenir de bonnes relations avec

des collègues ou des clientes. Pour 32,7 % des sondés, la vie personnelle devrait être séparée de la vie professionnelle. Dans ce cas, les Slovaques représentent la culture diffusée car ils désirent de maintenir de bonnes relations au travail ainsi que les Français, les Brésiliens et les Mexicains. Au contraire, les Anglais et les Serbes pensent que la vie personnelle devrait être séparée de la vie professionnelle.

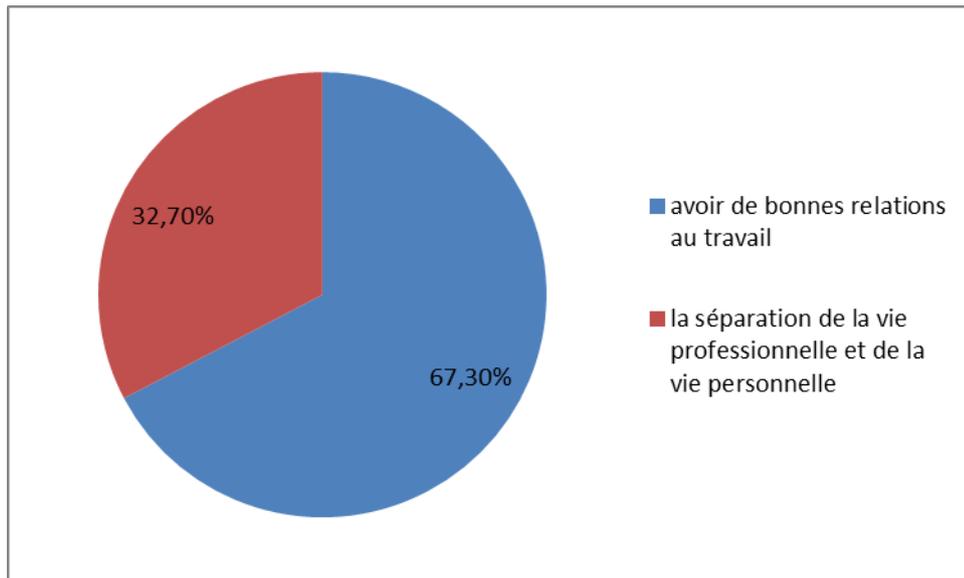
Graphique 8 : Rapport aux relations



Graphique 9 : Façon du travail

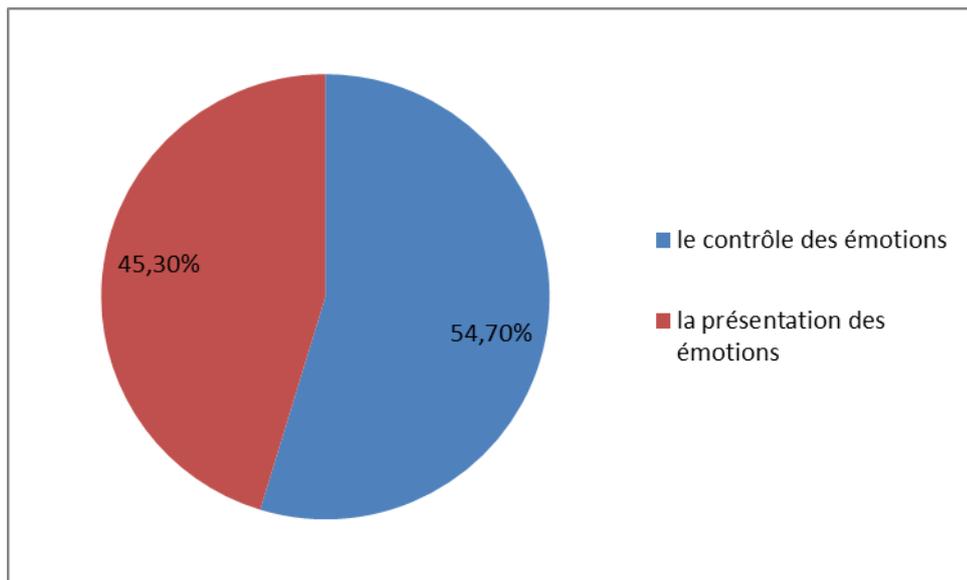


Graphique 10 : Rapport aux relations au travail

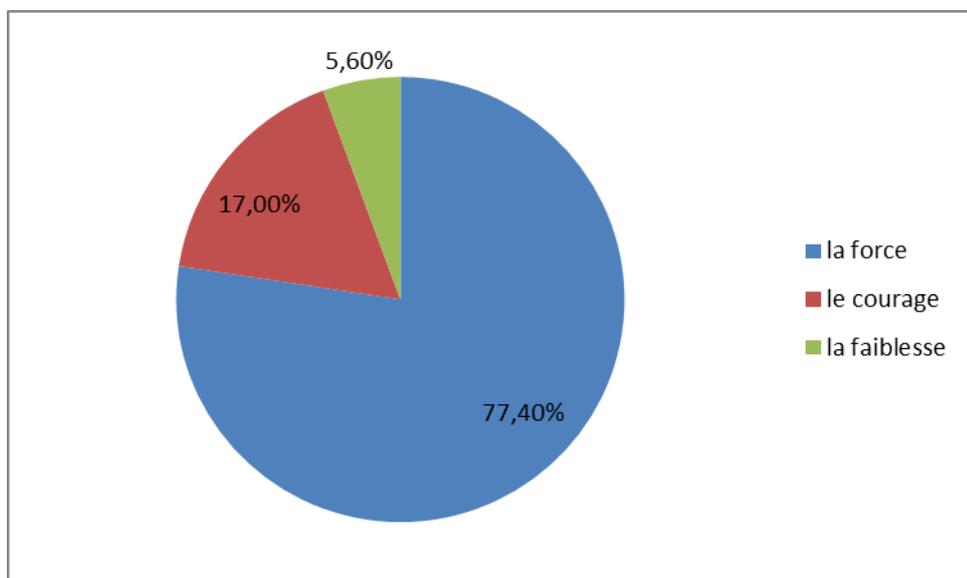


Savoir gérer des émotions dans un milieu professionnel est un trait différent dans chaque culture. Il y a des cultures qui affichent des émotions et pour lesquelles c'est une chose normale, mais il y a des cultures pour lesquelles c'est une chose inadmissible. Dans notre recherche, 54,7 % des sondés pensent que le directeur de l'entreprise devrait savoir gérer des émotions et ne pas les subir. Parmi les sondés qui sont d'accord avec cette affirmation sont les Slovaques, les Anglais et les Hongrois. Les Français, les Serbes et les Slovènes. 45,3 % pensent que le directeur de l'entreprise devrait savoir s'ouvrir aux collègues ou aux clients pour créer la confiance. Il en résulte que les Slovaques, les Anglais et les Hongrois représentent les cultures neutralisées à l'égard des émotions et les Français, les Serbes et les Slovènes les cultures émotionnelles. Nous avons aussi confirmé les résultats de Trompenaar. L'affichage des émotions négatives comme le pleur, la peur, la tristesse représente le courage pour 42,3 % interrogés, alors que 36,5 % d'entre eux le considèrent comme la faiblesse dont la majorité était Slovaques. L'affichage des émotions négatives signifie la force seulement pour 21,2 %. En revanche, l'affichage des émotions positives comme le rire, le bonheur, l'amour représente la force pour 77,4 %, le courage pour 17 % et pour le reste la faiblesse.

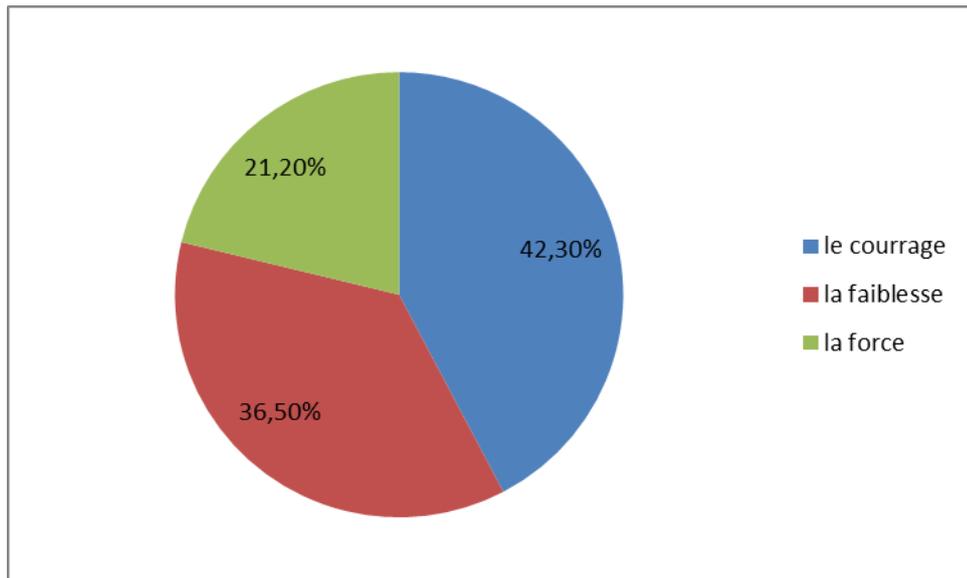
Graphique 11 : Caractéristique du président de l'entreprise



Graphique 12 : Expression des émotions négatives

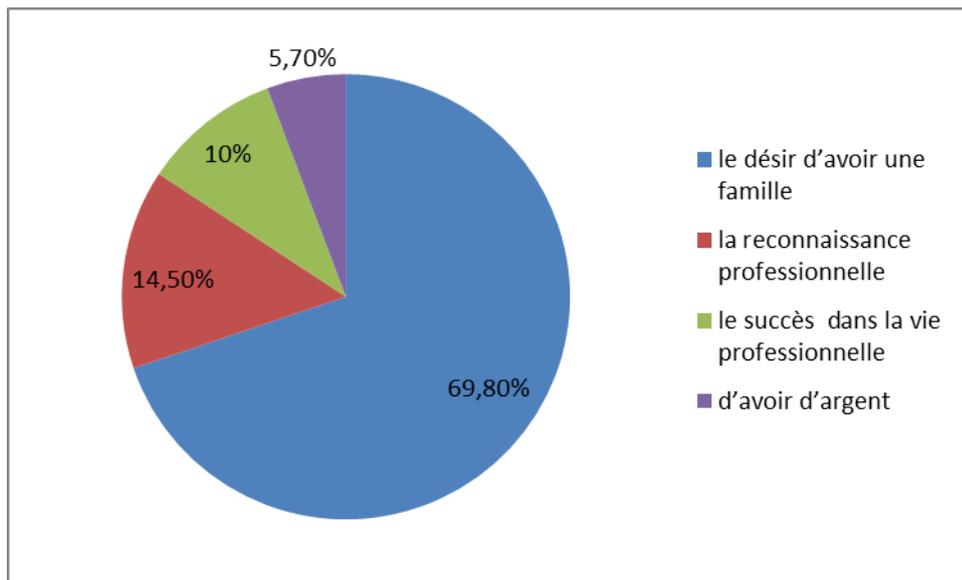


Graphique 13 : Expression des émotions positives



Quand nous résumons les résultats de la première partie de notre questionnaire, parmi les préférences des sondées sont : le désir d'avoir une famille (choisi par 69,8 %) ; la reconnaissance professionnelle se place comme le deuxième aspect le plus important, suivi par le succès dans la vie professionnelle ainsi que la vie personnelle. Le reste des personnes considère comme l'aspect le plus important d'avoir d'argent, vu que cette option a été marquée par 5,7 % de participants. Nous pouvons confirmer que les Slovaques sont orientés à la famille ainsi que les Français. Pour les Hongrois et les Mexicains, l'aspect le plus important est la reconnaissance professionnelle. Il faut noter que ce résultat ne doit pas généraliser à chaque culture. Nous pensons que ces préférences sont plutôt celles de personnelles.

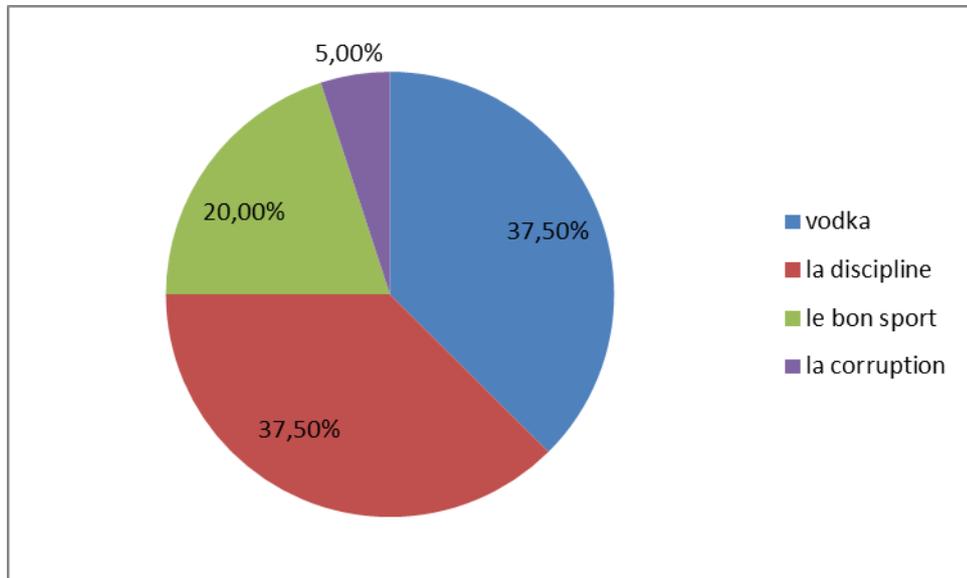
Graphique 14 : Préférences des interrogées



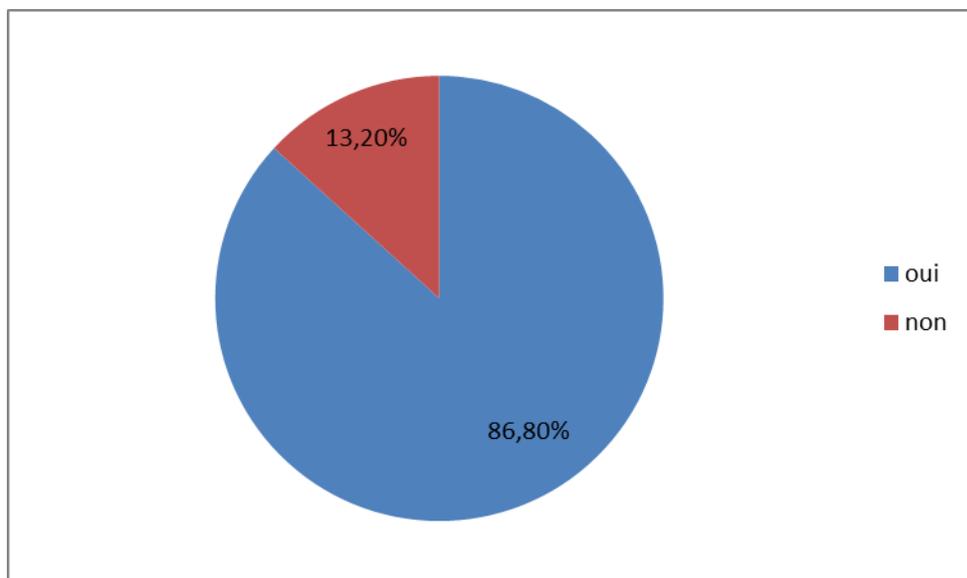
La deuxième partie du questionnaire examine des aspects culturels comme les stéréotypes, les préjugés, l'ethnocentrisme de même que la diversité culturelle, la communication et la négociation interculturelle pendant le commerce international. La raison pour laquelle la recherche vise des aspects socio-émotionnels est que les émotions ont de l'influence directe sur les individus et leur comportement pendant la négociation interculturelle. Les sondés qui ont répondu (37,5 %) à une question avec quelle association sont liés les Russes en cochant la réponse que les Russes boivent beaucoup de Vodka, étaient menés par le phénomène appelé le stéréotype. Cependant, nous ne pouvons pas confirmer que chaque Russe boit de la vodka. D'après le site Wikipedia, la vodka a l'origine russe mais aussi polonaise. C'était le même pourcentage pour la réponse la réponse que la Russie représente la discipline, ce qui pourrait lier à la période du communisme. 20 % des sondés ont voté pour l'association des Russes avec le bon sport et seulement 5 % des sondés ont voté pour la corruption. En ce qui concerne les stéréotypes et les préjugés, 86,8 % des sondés loueraient ses espaces commerciaux à une minorité ethnique comme les Roms, cependant 13,2 % des interrogés ont refusé de les louer dans la crainte de la destruction des espaces et de la méfiance. D'ailleurs, 17 % des sondés pensent que les pays slaves sont pauvres et les gens y vivent dans la misère. La majorité soit 83 % ont coché cette affirmation comme fausse. Sur la base de notre sondage, nous tenons à confirmer que les stéréotypes sont les aspects primaires en rencontrant avec la culture différente et cette affirmation s'accorde avec celle de Průcha (2007, p. 68) que les

stéréotypes sont « *des images souvent mensongères dans nos têtes* » ainsi qu'il s'agit de généraliser le comportement d'un individu ou du petit groupe de gens à la culture entière.

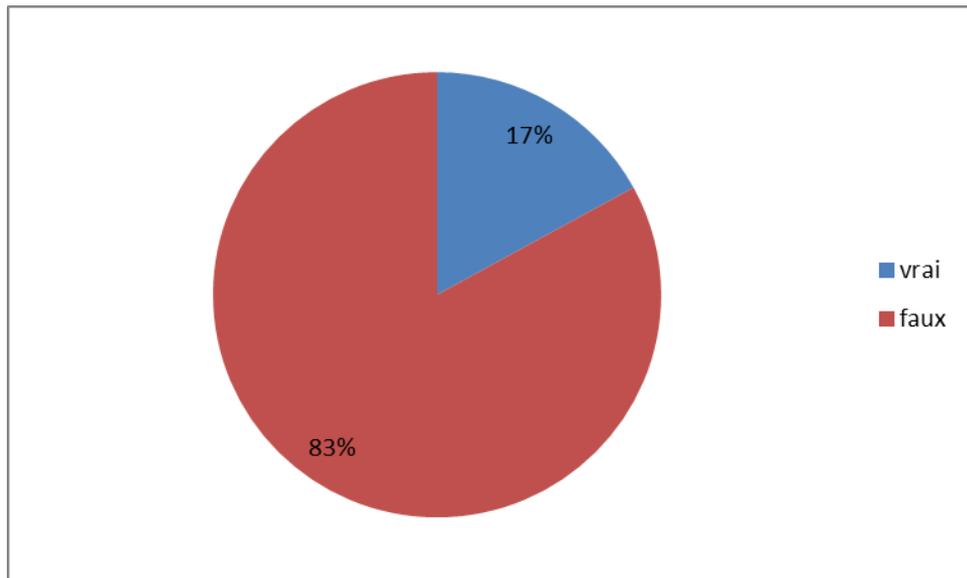
Graphique 15 : Stéréotypes concernant les Russes



Graphique 16 : Location des espaces commerciaux à un groupe ethnique

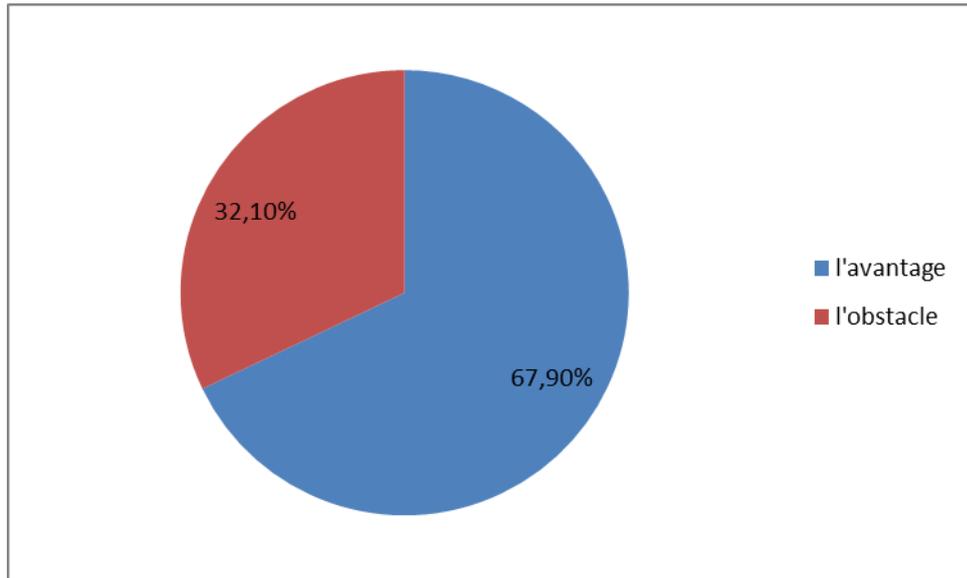


Graphique 17 : Pauvreté des pays slaves

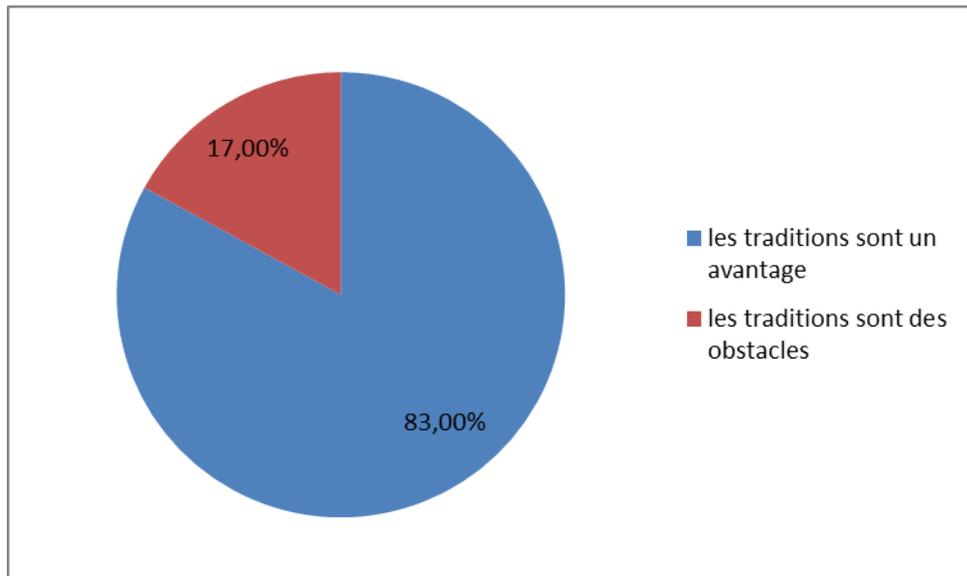


Être ouvert aux autres cultures signifie mieux les comprendre, y compris leurs différences par rapport à la nôtre. En passant sur la diversité culturelle, de la recherche il en résulte que pour la majorité des sondés (67,9 %) s'avèrent la diversité culturelle comme l'élément enrichissant pour le commerce et produit un avantage. 32,1 % des interrogés pensent que la diversité culturelle représente un obstacle pendant la négociation ainsi que pour le commerce international. Néanmoins, il faut noter que 83 % des interrogés considèrent qu'il faut garder les traditions. Seulement 17 % des personnes disent que les traditions font leur temps. Sur la base de nos résultats, nous pouvons supporter l'hypothèse de Lévi-Strausse que la diversité culturelle est aussi liée avec de l'originalité des cultures ce qui est important pour des solutions des problèmes ainsi que pour la perception différente du monde.

Graphique 18 : Signification de la diversité culturelle



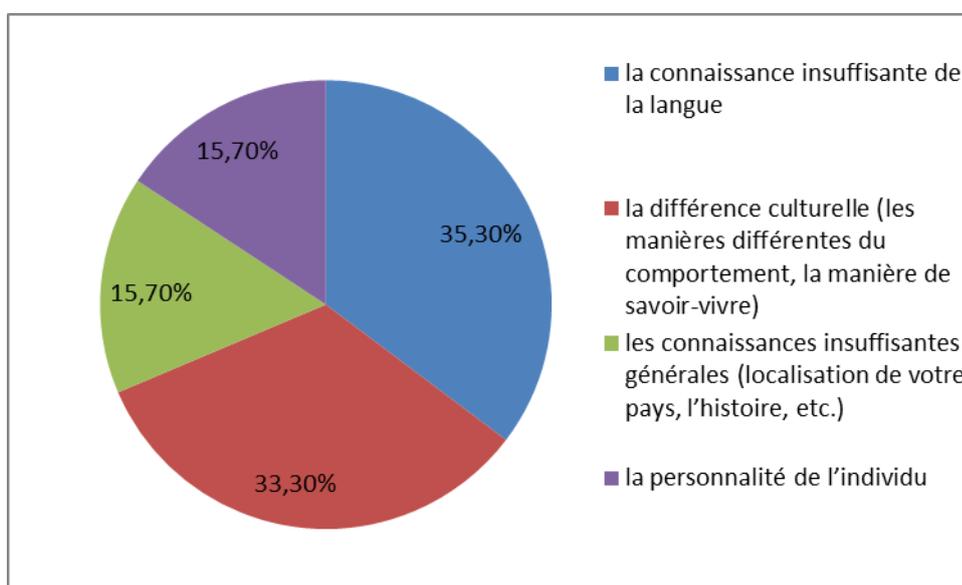
Graphique 19 : Signification des traditions, des coutumes



Vu que notre travail s'oriente vers l'influence des aspects culturels sur la négociation interculturelle, nous avons posé une question concernant la communication interculturelle qui est un aspect principal pendant le processus de la négociation. Pour pouvoir réaliser une communication interculturelle efficace, il est inévitable de dépasser les obstacles à cette communication. L'enquête démontre que les barrières linguistiques représentent les obstacles les plus importants. Les interrogés (35,3 %) ont marqué ce problème comme principal, suivi par les différences culturelles qui étaient un obstacle pour 33,3 %. La qualité de la communication interculturelle dépend de la connaissance de la

culture donnée, ce qui a été déclaré par Nový, Schroll-Machl et col. (2001). La situation de l'incompréhension se produit dans une conversation lorsque les interlocuteurs n'ont pas de connaissances adéquates sur les habitudes culturelles de leur interlocuteur ou du pays étranger. Notre recherche le confirme car pour 15,7 %, des personnes les connaissances insuffisantes d'une culture représentaient un problème pendant la communication. Néanmoins, il nous reste à noter que le caractère d'un individu était un obstacle pour le pourcentage pareil. Nous pouvons dire que la connaissance de la culture du pays de notre interlocuteur ou négociateur est inévitable.

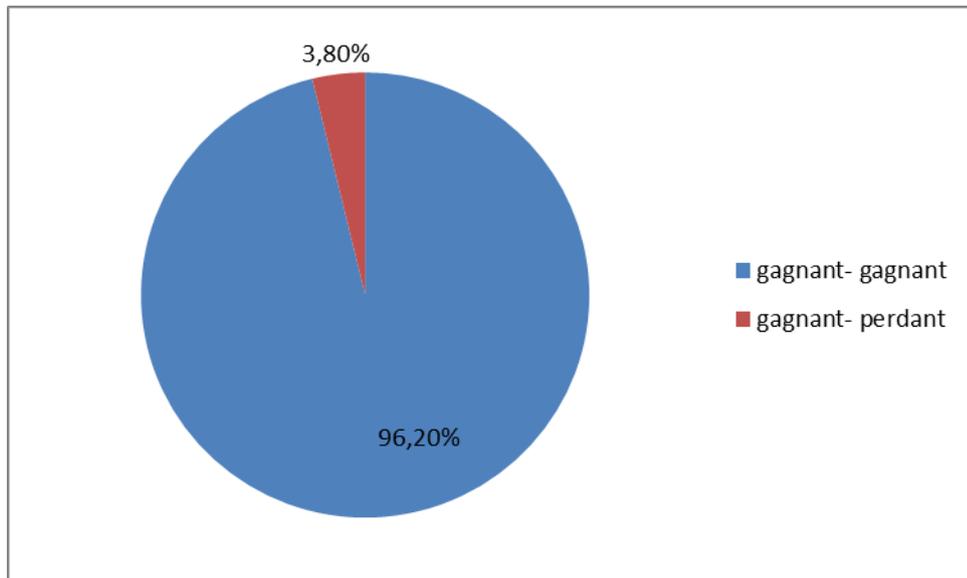
Graphique 20 : Obstacles à une communication interculturelle



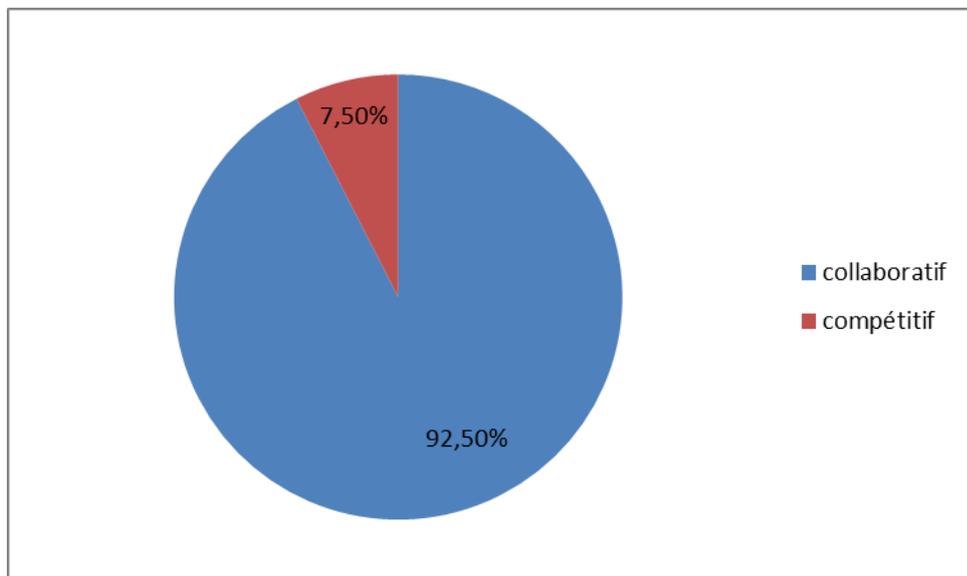
Etant donné que l'orientation du présent travail sur l'influence des aspects culturels, une partie considérable du questionnaire est consacrée notamment aux aspects culturels au cours de la négociation interculturelle. Les premières questions étaient visées sur le comportement d'un individu pendant le rencontre commerciale. Chaque partie entrant dans la négociation interculturelle souhaite d'obtenir le résultat le meilleur possible. Cette affirmation a été confirmée par 96,2 % des sondées qui souhaitent le résultat « gagnant-gagnant ». Seulement, 3,8 % des interrogés ont coché le résultat « gagnant-perdant ». Ce fait pourrait résulter du comportement collaboratif des sondés, vu que 92,5 % ont déclaré que afin d'obtenir le résultat souhaitable, il faut se comporter de manière collaborative. En revanche, 7,5 % considèrent d'être compétitif comme un avantage. En sachant, qu'il y a quatre types de la communication au sein de la négociation, celui le plus utilisé (45,3 %) est le type direct. Le type indirect a été choisi par 28,3 % des sondés et le type émotionnel ne choisit que par 11,3 % personnes. Seulement 15,1 % des interrogés ont choisi le type

instrumental ce qui nous a surpris parce que celui-ci est concentré sur le problème et orienté vers une solution ce qui devrait être la priorité au cours de la négociation interculturelle.

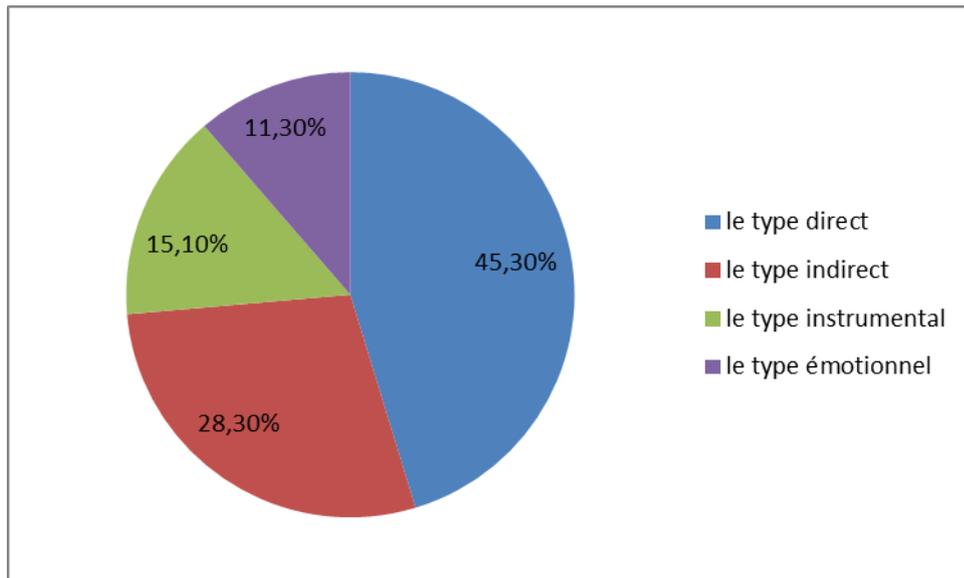
Graphique 21 : Résultat souhaité pendant la négociation interculturelle



Graphique 22 : Manière du comportement pendant la négociation

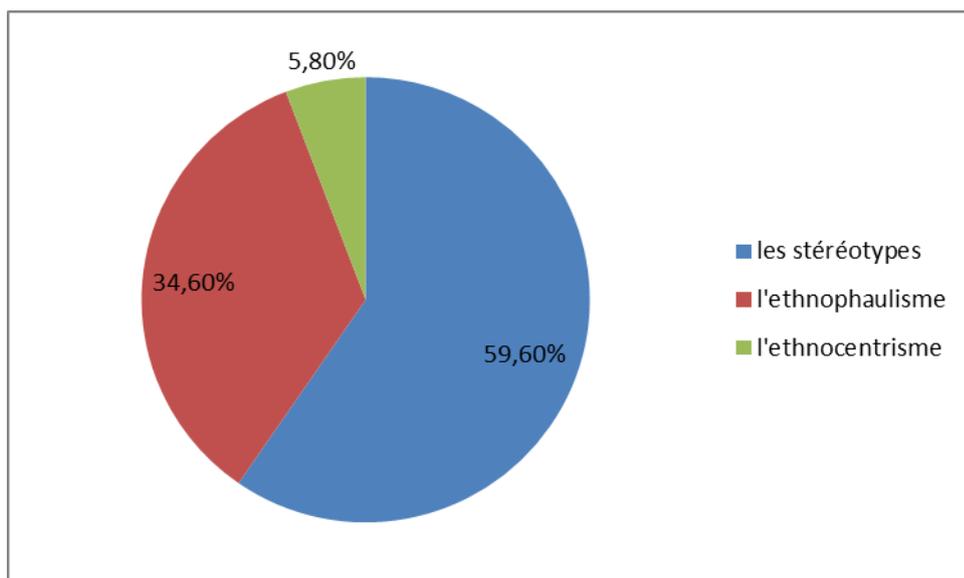


Graphique 23 : Façon de communication pendant la négociation interculturelle



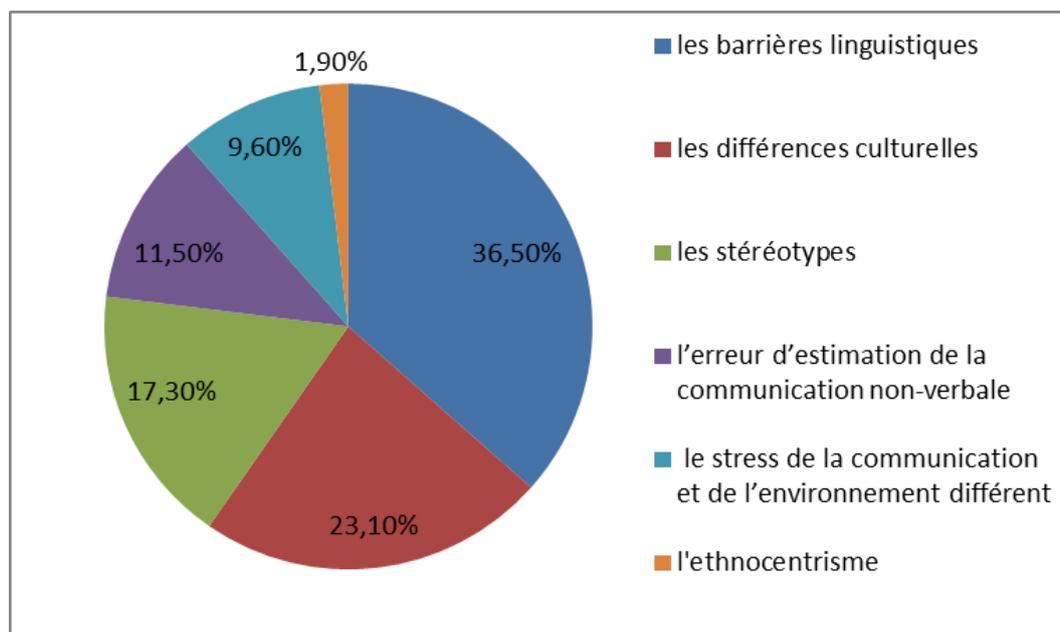
Malgré le fait que l'on vit dans 21^{ème} siècle, il s'avère que les stéréotypes représentent toujours l'obstacle majeur au sein de la rencontre ou de la négociation interculturelle. 59,6 % des interrogés étaient influencés par les stéréotypes avant la rencontre interculturelle. Cependant, 34,6 % des personnes ont déclaré le stéréotype ethnique, à savoir l'ethnophaulisme comme un problème faisant l'obstacle. D'ailleurs, pour seulement 5,8 % c'était l'ethnocentrisme qui représentait le problème.

Graphique 24 : Obstacles avant la négociation interculturelle



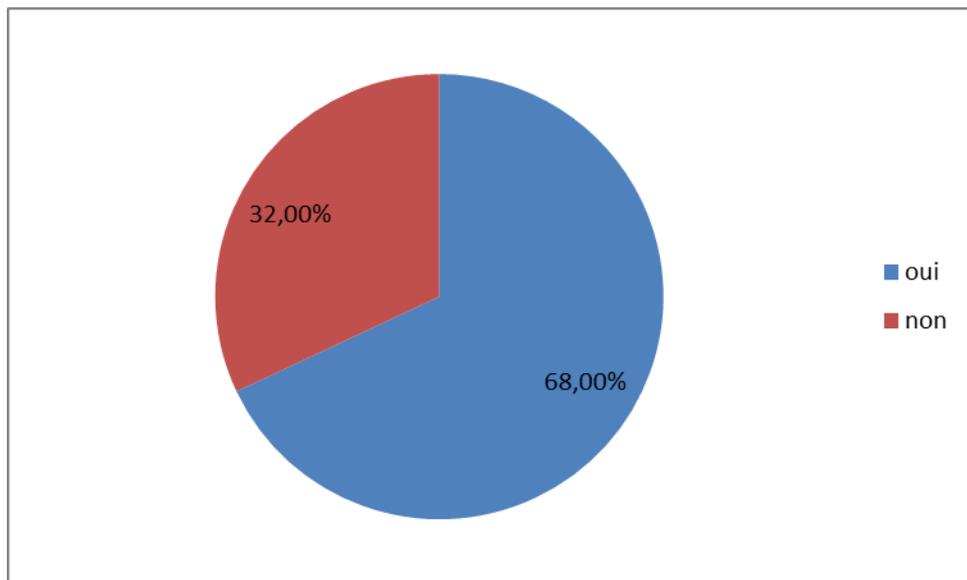
Pour réussir à la négociation interculturelle, il est inévitable de dépasser les obstacles. Notre recherche a confirmé la similarité avec ceux de communication interculturelle. L'enquête démontre que parmi des obstacles appartiennent avant tout des barrières linguistiques (36,5 %) suivi par des différences culturelles (23,1 %) comme des habitudes, des valeurs, des traditions. Les sondés ont marqué ces problèmes comme principaux. En général, les stéréotypes et les préjugés sont des pensées généralisées. Pendant la rencontre, nous généralisons tous les aspects du comportement et grâce auxquels nous catégorisons des individus. Notre recherche affirme que 17,3 % des interrogés ont généralisé les aspects culturels sur un individu pendant la négociation interculturelle. Les stéréotypes sont aussi liés à une communication non-verbale. 11,5 % des sondés ont déclaré qu'un des problèmes faisant l'obstacle au cours de la négociation était l'erreur d'estimation de la communication non-verbale. L'aspect psychologique, à savoir le stress de la communication et de l'environnement différent, paraît être un autre problème fréquent pour 9,6 % personnes. En ce qui concerne l'ethnocentrisme seulement 1,9 % des sondés l'ont marqué comme un obstacle. Il s'avère que les gens ont tiré une leçon de l'histoire parce que c'était aussi l'ethnocentrisme qui était une des causes de la Seconde Guerre mondiale. Néanmoins, il faut rappeler que les stéréotypes qui sont liés à l'ethnocentrisme, représentent toujours un obstacle principal.

Graphique 25 : Obstacles pendant la négociation interculturelle

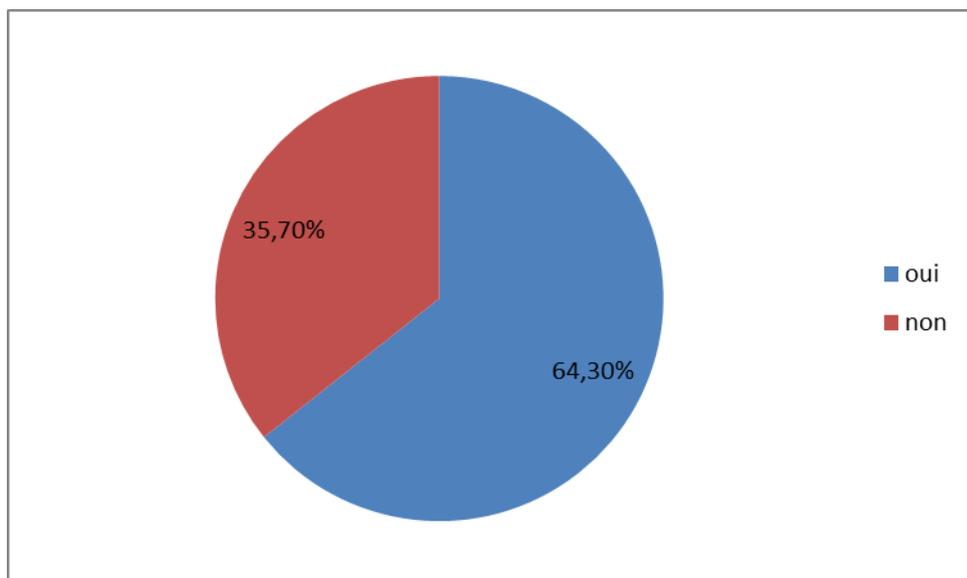


Pour résumer notre recherche, le fait important à retenir, c'est que la majorité (68 %) des interrogés a changé d'opinion sur la culture de l'individu négociant après leur rencontre. Par contre, 32 % des sondés gardent leur opinion initiale. Il s'agit notamment d'une élimination de certains stéréotypes et d'une meilleure intercompréhension. Au contraire, nous pouvons dire que les différences culturelles contribuent principalement à un échec pendant la négociation, ce qui est exprimé par 64,3 % des personnes qui ont barré « oui ».

Graphique 26 : Changement de vue après la négociation interculturelle

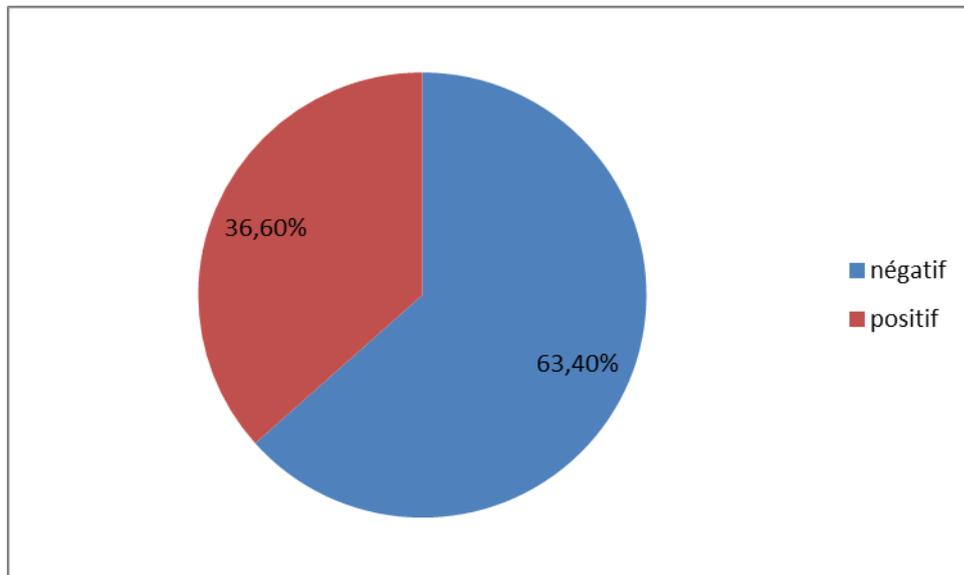


Graphique 27 : Contribution des différences culturelles à un échec

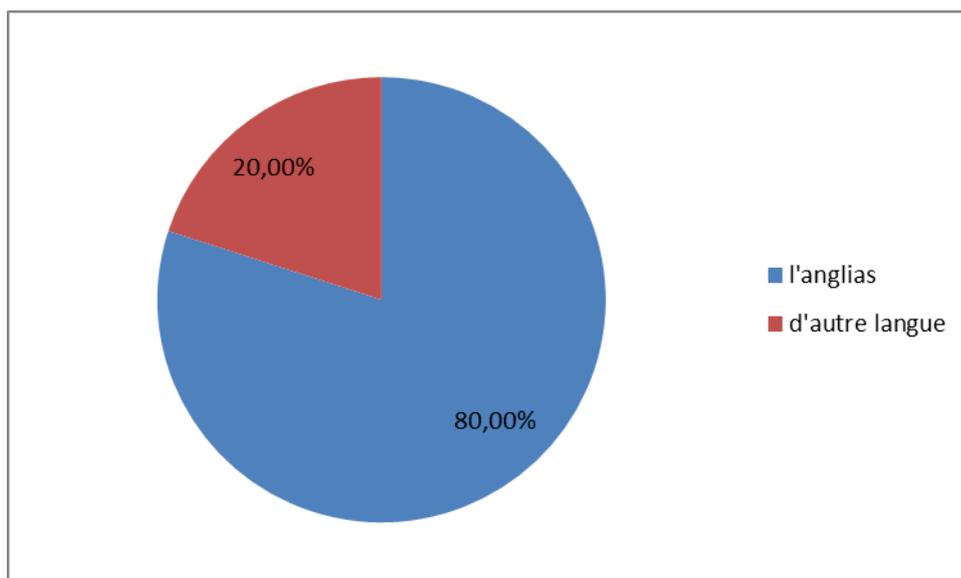


Grâce à notre questionnaire, nous pouvons aussi constater une autre influence au cours des négociations qui était l'ignorance des coutumes et des traditions de la partie commerçante. 63,4 % personnes constatent une influence négative car cette ignorance a mené à ne pas trouver un accord. Le reste des sondés savait comment gérer des situations conflictuelles et avait des connaissances sur une autre culture. De plus, à l'époque de la mondialisation, nous constatons que la langue anglaise a une position primordiale, ce qui est constaté par 80 % des interrogés pour lesquels l'anglais est un moyen de communication de premier plan dans la négociation interculturelle. Néanmoins, la coopération croissante entre diverses cultures exige la maîtrise au moins de deux langues. Cette tendance est réalisée par 20 % des sondés qui lors de la communication avec leurs partenaires utilisent la langue du pays de son partenaire.

Graphique 28 : Influence des différences culturelle sur le résultat

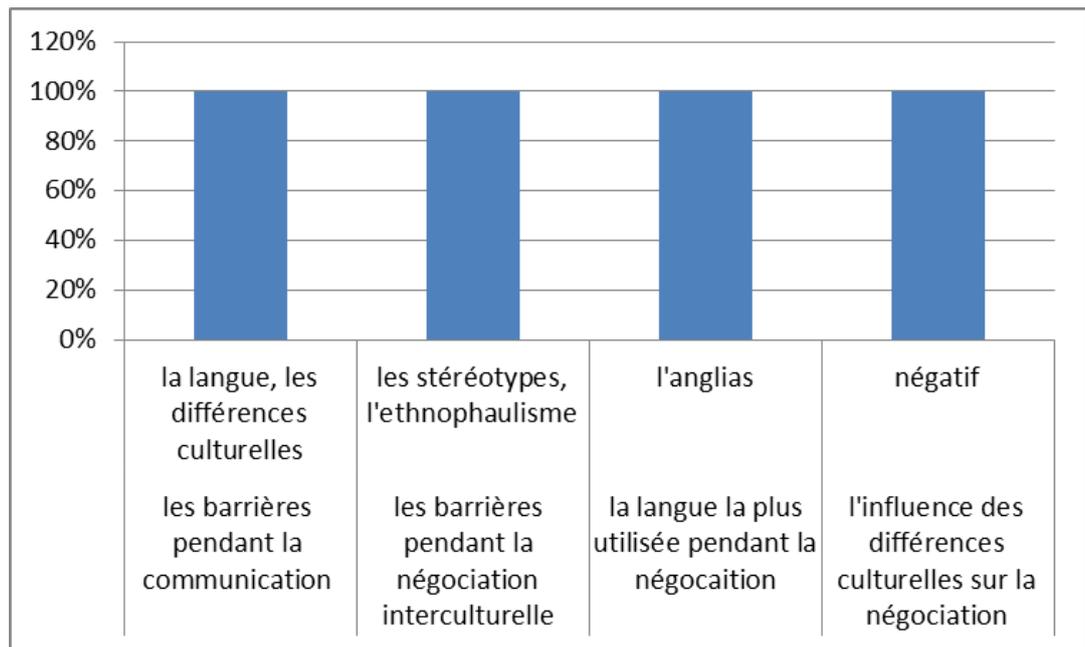


Graphique 29 : Langue utilisée pendant la négociation interculturelle



Tous les résultats sont notés dans la graphique à la page 70. Nous pouvons constater que la capacité de faire face aux exigences inhabituelles devient un élément majeur dans le monde devenant interculturel. Il en découle que pour éliminer des stéréotypes, il est nécessaire de supprimer d'abord des difficultés linguistiques ainsi que d'avoir l'esprit ouvert à une perception différente du monde. Le fait que les stéréotypes et les préjugés sont des obstacles majeurs avant la négociation interculturelle, nous semble surprenant au 21^{ème} siècle qui est caractérisé par des tendances du rapprochement aux États-Unis. De plus, le problème faisant toujours l'obstacle au cours de la négociation interculturelle est l'aspect essentiel d'une culture : la langue. C'est intéressant que dans l'époque des technologies et les opportunités, la maîtrise de la langue étrangère représente toujours l'obstacle essentiel pendant la négociation interculturelle. Par ailleurs, nous avons confirmé que c'est une langue anglaise qui est une langue la plus utilisée au sein de la négociation interculturelle. Enfin, pour réussir la négociation interculturelle, il en résulte qu'il faut rester neutre à l'égard des pensées et de la perception de la réalité. Notre recherche démontre que l'influence culturelle joue toujours un rôle principal pendant « les négociations dans le commerce international ».

Graphique 30 : Résultats finals



Conclusion

L'objectif du présent mémoire de master était d'observer et d'évaluer la mesure de l'influence des différences culturelles sur la négociation interculturelle ainsi que de souligner l'importance d'élimination des barrières culturelles au sein de la communication et la négociation interculturelles. Nous pouvons donc confirmer notre hypothèse qu'il existe une influence culturelle comme les stéréotypes, les préjugés et l'ethnophaulisme et leur sur le commerce international. Pour atteindre ce but, nous nous sommes appuyés sur la recherche des aspects interculturels des interrogés et également des aspects socio-émotionnels et linguistiques pour savoir quelles sont les barrières les plus fréquentes à une communication efficace. En quoi reposent la négociation et la communication réussie. Doivent-ils les gens dans le 21^e siècle franchir des obstacles comme les stéréotypes ou l'ethnocentrisme. Dans quels aspects pendant la négociation, la culture représente la barrière la plus visible. Dans les chapitres théoriques (2. 3.) nous nous sommes consacrés à l'état actuel de la connaissance sur la culture et ses dimensions, des niveaux d'une culture de même que de la diversité culturelle. Etant donné que la négociation interculturelle s'effectue par l'intermédiaire de la communication, nous nous sommes attachés à la communication interculturelle. Selon Průcha (2010), le niveau linguistique joue un rôle marquant dans la communication interculturelle. Cependant d'après Nový, Schroll Machl et al. (2001) ce qui est important est de connaître les spécificités de la culture concrète afin d'éliminer des malentendus causés par la diversité culturelle. La communication interculturelle se déroule au sein de la rencontre de deux ou plusieurs cultures différentes. Cette rencontre peut arriver principalement dans le cadre professionnel, à savoir la négociation interculturelle Bielikova (2016). De cette raison, nous avons tenté d'obtenir dans le troisième chapitre, des connaissances sur ce qui représente la négociation interculturelle ainsi que sur le processus de celle-ci. Comme le mentionne Foster (1992) dans le processus de la négociation c'est une langue qui joue un rôle important. Dans le cadre de la problématique de notre mémoire, il était important d'éclaircir un aspect socio-émotionnel, à savoir les stéréotypes ou l'ethnophaulisme, qui peut influencer le processus de la négociation interculturelle avant la rencontre. Dans la partie pratique (le chapitre 4), nous avons effectué un sondage d'opinion par l'intermédiaire d'un questionnaire en ligne en utilisant le réseau social Facebook. À l'aide de la méthode qualitative, nous avons obtenu des résultats intéressants. Le questionnaire était composé de 30 questions. Dans un

premier temps, nous avons examiné les caractéristiques culturelles des interrogés selon les dimensions citées dans notre deuxième chapitre. Dans un deuxième temps, nous avons essayé de découvrir si la diversité culturelle représente le défi avantageux ainsi que la présence des stéréotypes chez les sondés. Finalement, nous avons trouvé quelles sont les barrières les plus fréquentes au cours de la négociation interculturelle de même que la manière de la communication au sein de celle-ci. En relevant les réponses particulières en graphiques, nous sommes arrivées à la conclusion que les différences culturelles représentent des problèmes pendant la négociation interculturelle et ils peuvent être la cause d'un échec tandis que la diversité culturelle était perçue comme le phénomène positif. Le fait surprenant était que parmi les obstacles principaux, il y a toujours des stéréotypes et l'ethnophaulisme, vu que l'on vit dans un monde actuellement interculturel. Pour cette raison, nous constatons que ces types des barrières ne devraient plus exister. La constatation intéressante au cours de notre recherche était qu'il n'y avait pas d'obstacles concernant la religion, vu que dans le monde actuel c'est la religion représentée une barrière principale. Cette réponse n'a pas été cochée du tout. Au contraire, la maîtrise insuffisante d'une langue représentait le défi pour les deux parties. Cette réponse a été cochée par 35,3 % suivi par les différences culturelles 33,3 %. Nous avons confirmé une affirmation de Samson cité à la page 47. Concernant la négociation interculturelle, chacune des interrogés souhaite réussir au cours de la négociation car 96,2 % des sondés ont opté pour le résultat « *gagnant-gagnant* » en utilisant le comportement collaboratif et direct. Notre sondage nous conduit à constater que les aspects psychologiques ont l'impact partiel sur la négociation interculturelle. Le stress de l'environnement ou de la communication interculturelle peut aussi être un obstacle. 17,3 % des personnes ont confirmé ce phénomène comme un obstacle. En ce qui concerne la langue parlée au sein de la négociation, la première place se tient l'anglais. Grâce à nos résultats des opinions en rapport avec la négociation interculturelle, nous pouvons constater que l'ignorance des coutumes et des traditions de la culture étrangère compte en mesure selon la majorité des sondées. 63,4 % des sondés ont confirmé que l'incompréhension et l'échec arrivent souvent en raison des connaissances insuffisantes. Dans la partie finale nous constatons que la rencontre professionnelle interculturelle a un apport considérable à l'égard des parties commerçantes. La majorité (68 %) des interrogés a changé d'avis sur la culture d'un individu après leur rencontre.

En résumant, nous pouvons constater que la négociation interculturelle de même que la communication interculturelle sont influencées par des différences culturelles d'une telle façon que ces actions peuvent finir par un échec. Les barrières les plus fréquentes sont les aspects socio-émotionnels comme les stéréotypes et l'ethnophaulisme, cependant c'est toujours une langue qui fait l'obstacle principal. Nous avons appris que l'ignorance des traditions et des coutumes d'une culture représente un élément intolérable au sein de la négociation interculturelle de même que dans le commerce international. Afin de réussir sur le marché étranger, il est inadmissible d'avoir des compétences interculturelles. Nous proposons de l'enseignement de la communication interculturelle ainsi que la compréhension mutuelle des cultures différentes depuis l'école. De plus, nous pensons qu'il faut éliminer des influences raciales et nationales. Ce qui est important est de diffuser les faits basés sur la vérité ce qui élimine des stéréotypes. Pour cette raison, les compétences interculturelles devraient être obligatoires pour des individus opérés au national, notamment, dans le monde mondialisé où la compréhension mutuelle est inévitable pour la survivre.

Résumé

Podoba súčasného sveta sa postupne mení. Hranice medzi krajinami sa pomaly vytrácajú a jednotlivé kultúry sú čoraz viac prepojené. Tento fenomén sa odzrkadľuje aj v ekonomickom prostredí, a to najmä vznikom nových firiem, ktoré sa stávajú medzinárodnými. Štáty sa otvárajú novým zahraničným podnikom a tie hľadajú nové odbytové trhy, znižujú výrobné náklady a neustále obohacujú trh novými vstupmi. Zahraničné firmy musia čeliť väčšej konkurencii a výzvam, než kedykoľvek predtým. Globálna ekonómia sformovala podnikateľské prostredie, ktoré vyžaduje, aby sa spoločnosti orientovali na podnikanie za hranicami, teda na zahraničné trhy, namiesto orientácie na domáci, teda národný trh. Keď sa firma rozhodne stať sa medzinárodnou, musí sa vyrovnáť s novými prekážkami a neznámym prostredím. Prekážky, ktorým firma musí čeliť sa stávajú primárnou výzvou v každodennom pracovnom živote. Hlavnou bariérou je kultúra, ktorá môže výrazne ovplyvniť interkultúrne rokovanie a celkovú spoluprácu v rôznych aspektoch. Prvým aspektom je jazyk, ktorý je najzákladnejším prvkom kultúry a hlavným problémom pri interkultúrnom rokovaní. Ďalšími prvkami sú stereotypy, ethnofaulizmus, ethnocentrizmus, ale aj socio-emocionálne aspekty ako stres z neznámeho prostredia alebo stres z komunikácie v cudzom jazyku. Tieto prekážky vyúsťujú do kultúrnej kolízie, hlavne pred interkultúrnym rokovaním. Firma sa musí vysporiadať s týmito ťažkosťami takým spôsobom, aby boli spokojné obe strany. Chyby sa ťažko naprávajú a neúcta k cudzej kultúre môže zničiť celú spoluprácu. Dôležitú vec, ktorú si rokujúce strany musia vždy uvedomiť je, že zahraničná kultúra nie je taká na akú sme zvyknutí v domovskom prostredí. Z tohto dôvodu je nutná adekvátne príprava pred začatím interkultúrneho rokovania. Rešpekt a porozumenie zahraničnej kultúry bez toho, aby jedna zo strán vnucovala svoje hodnoty a postoje, sú aspekty, ktoré môžu výrazným spôsobom ovplyvniť priebeh rokovania. Ovládanie jazyka krajiny, s ktorou daná spoločnosť obchoduje, môže dopomôcť k rešpektu, dôvere a v neposlednom rade k dlhodobej spolupráci.

Z tohto dôvodu sa predkladaná diplomová práca zaoberá vplyvom kultúrnych odlišností na interkultúrne rokovania, ako aj prekážkami spojenými s interkultúrnou komunikáciou. Cieľom diplomovej práce je definovať a zhodnotiť do akej miery kultúrne rozdiely vplyvajú na interkultúrne rokovanie, ale aj na interkultúrnú komunikáciu. Zámerom predkladanej práce je teda poukázať na kultúrne prekážky, ktoré sú problémom

aj 21.storočí. Prácu môžeme rozdeliť na teoretickú a praktickú časť. Obsahuje jednu prílohu - dotazník, pomocou ktorého sme zrealizovali výskum pre overenie teoretických znalostí.

Prvú časť sme vypracovali ako teoretický základ pre praktický výskum. Cieľom tejto časti bolo definovanie nasledovných pojmov : kultúra, kultúrne dimenzie, úroveň kultúry. Vďaka tomu sme schopní jasne pochopiť význam kultúry, ale zároveň aj všetky aspekty, ktoré obsahuje. Kultúrne dimenzie sú kľúčovým prvkom pri klasifikácii jednotlivých kultúr. Táto klasifikácia je potrebná aj pre výskum. Na jej základe sme určili kam daná kultúra patrí a ľahšie sme porozumeli jednotlivým dátam. Pri klasifikácii kultúr sme vychádzali najmä z poznatkov Halla, Trompenaara, Wilbauta, Thomasa.

V teoretickej časti taktiež vymedzujeme pojem kultúrna diverzita, ktorá sa prejavuje prostredníctvom odlišného jazyka, náboženstva, ale aj odlišným hodnotovým rebríčkom, či rozdielnymi tradíciami. Faktom je, že počas evolúcie sa nevyvíjal iba jeden typ kultúry. Existovalo niekoľko kultúrnych systémov, z ktorých sa postupne vyvíjali ďalšie v určitom čase a priestore. Základom tohto vývoja je interakcia medzi jednotlivcom a daným prostredím. Je to práve prostredie, ktoré ovplyvňuje adaptáciu človeka a vývin odlišných kultúrnych celkov. Ortová (1999) zastáva názor, že práve vďaka odlišnému prostrediu, vznikli jednotlivé kultúry. Kultúrna diverzita môže byť vnímaná v negatívnom slova zmysle, avšak naša práca poukazuje na jej pozitívny prínos pre ľudstvo.

Vzhľadom na to, že diplomová práca sa zaoberá skúmaním interkultúrnych vplyvov na rokovanie a medzinárodný obchod, sme sa snažili adekvátnym spôsobom vysvetliť pojem interkultúrna komunikácia, ktorá je kľúčovým prvkom rokovania a medzinárodného obchodu. K interkultúrnej komunikácii dochádza v momente, kedy sa stretnú dva odlišné kultúrne súbory. V tomto význame kultúrne súbory zahrňujú všetky prejavy kultúry, ako napríklad jazyk, hodnoty, tradície, náboženstvo. Pri takomto type komunikácie dochádza ku kolízii jazykov. Počas interkultúrnej komunikácie sa preto najčastejšie využíva tretí cudzí jazyk, ktorý nie je materinským ani pre jednu z rokujúcich strán. Konflikt je z tohto dôvodu veľmi bežným fenoménom. Prekážky značne zasahujú do priebehu komunikácie a môžu byť rušivým prvkom do takej miery, že si obchodujúce strany neporozumejú.

Cieľom druhej teoretickej časti bolo charakterizovať proces interkultúrneho rokovania, ale aj definovať pojem medzinárodný obchod, vďaka ktorému toto rokovanie prebieha. Pre opis interkultúrneho rokovania sme použili schému od Wilbauta (2010).

Wilbaut (2010) ďalej vysvetľuje, že proces interkultúrneho rokovania je ovplyvnený psychologickými aspektmi ako aj všeobecnou atmosférou, ktoré zohrávajú dôležitú úlohu. Schopnosť vysporiadať sa s atmosférou spočíva v troch nasledujúcich aspektoch, a to : čas, priestor a nálada. Existujú však ešte ďalšie dva prvky, dôvera a sebaúcta. Pri procese interkultúrneho rokovania každá jedna strana prechádza týmito aspektmi.

Pri interkultúrnej komunikácii počas rokovania je nutné zohľadňovať aj cieľ oboch obchodujúcich strán. Výsledok, ku ktorému sa obchodujúce strany môžu dostať, je víťaz-víťaz, víťaz-porazený alebo porazený-porazený. Dôležitý je taktiež aj spôsob, akým dané strany komunikujú. Foster (1992, p. 68) vymedzil 4 druhy komunikácie počas interkultúrneho rokovania : „ *priama komunikácia, nepriama komunikácia, expresívna komunikácia a inštrumentálna komunikácia*“. Ďalším aspektom je kultúra a prekážky s ňou spojené. Pre lepšie pochopenie bariér sme použili klasifikáciu od De Dreu. Prekážky môžu byť kognitívne a socio-emocionálne. Medzi kognitívne zaraďujeme etnocentrizmus a naivný realizmus. Medzi socio-emocionálne patria stereotypy a predsudky. Hlavnou prekážkou však ďalej zostáva jazyk a zlá úroveň. Stres z komunikácie a z prostredia je rovnakým problémom počas interkultúrneho rokovania ale aj počas už spomínanej komunikácii.

Cieľom praktickej časti bolo zistiť a zhodnotiť vplyv kultúrnych rozdielov na proces interkultúrneho rokovania, ako aj interkultúrnej komunikácie. Výskum sa zamerával hlavne na zistenie prítomnosti kultúrnych prekážok ako sú stereotypy, predsudky, etnocentrizmus, etnofaulizmus, jazykové prekážky, ale aj psychologické. Vo výskumnej časti našej diplomovej práce sme sa k výsledkom dopracovávali prostredníctvom kvalitatívneho výskumu, ktorý sme zrealizovali vďaka metóde dotazníkového prieskumu za použitia internetu a konkrétnych sociálnych sietí (Facebook). Jeho rozšírené využívanie, a to hlavne mladými ľuďmi, bol jedným z dôvodov použitia práve tohto typu komunikácie. Na základe teoretických poznatkov, boli otázky zostavené takým spôsobom, aby sme čo najlepšie preskúmali danú problematiku. Použitím prevažne zatvorených otázok, sme mohli lepšie pochopiť vnímanie respondentov, ktorí mali skúsenosť s interkultúrnou komunikáciou alebo interkultúrnym rokovaním. Dotazník pozostáva z 30 otázok na dosiahnutie, čo najobjektívnejších informácií, pretože pri väčšom množstve sme schopní hlbšie nahliadnuť do danej problematiky. Dotazník sa skladá z dvoch častí. Prvá sa zameriava na všeobecné charakteristiky kultúr, druhá časť obsahuje 4 témy – kultúrne aspekty ako stereotypy, predsudky, kultúrna diverzita, interkultúrna komunikácia

a interkultúrne rokovanie v medzinárodnom obchode. Posledná časť hodnotí vplyv kultúrnych rozdielov na rokovanie, ako aj zmenu názorov po interkultúrnom stretnutí. Zakreslením jednotlivých odpovedí do grafov, sme boli kompetentní adekvátne zhodnotiť riešenú problematiku. Dospeli sme k záveru, že primárnou prekážkou počas rokovania bol jazyk . Následne sme zhodnotili aspekty, ktorými boli jednotlivci ovplyvnení pred interkultúrnym rokaním. Skonštatovali sme, že náboženské rozdiely neovplyvňujú ani jednotlivca, ani priebeh interkultúrnej komunikácie a ani proces interkultúrneho rokovania. Avšak zaujímavým zistením bolo, že až u 59,6 % opýtaných, bol názor na inú kultúru pred rokaním ovplyvnený stereotypmi. Pri ďalšom skúmaní sme zhodnotili cieľ a správanie jednotlivých kultúr, teda najmä slovenskej a francúzskej, počas rokovania. Za pomoci grafu sme preukázali jednoznačnú prevahu kolaboratívneho spávania (92,5 %) s priamym komunikačným štýlom a cieľom dosiahnuť výsledok víťaz-víťaz, teda úspech a spoluprácu na oboch stranách. Cieľ, ktorý sme si položili na začiatku práce, zhodnotiť vplyv kultúrnych rozdielov na medzinárodný obchod a zároveň na interkultúrne rokovanie môžeme jednoznačne posúdiť ako splnený. Ďalší aspekt, ktorý sme preskúmali bola interkultúrna komunikácia. Z dosiahnutých výsledkov, môžeme konštatovať, že poznatky o danej kultúre majú značný vplyv na interkultúrnú komunikáciu, kedy 63,4 % respondentov potvrdilo časté neporozumenie v dôsledku neznalosti daných kultúrnych civilizácií. Najčastejšie používaným jazykom medzi rokujúcimi stranami bol anglický jazyk a najčastejšou prekážkou počas interkultúrnej komunikácie bola jazyková bariéra ako aj kultúrne odlišnosti.

V záverečnej časti sme dospeli ku konštatovaniu, že kultúrne rozdiely, hlavne stereotypy a predsudky negatívne ovplyvňujú spoluprácu medzi rokujúcimi stranami a môžu vyústiť do prerušenia rokovania. Naopak, pozitívnym zistením bolo, že po interkultúrnom stretnutí väčšina respondentov zmenila názor ohľadom danej kultúry a odstránila stereotypy. Interkultúrne stretnutie a komunikácia jednoznačne prispieva k odlišnému vnímaniu kultúrne rozdielnych ľudí (Bieliková, 2016).

Bibliographie

ADLER, Nancy J. Comportement Organisationnel : Une approche multiculturelle. Ottawa: Editions Reynald Goulet Inc., 1994. 324 p. ISBN 2-89377-073-8.

ALSIN, Miquel Rodrigo. La communication interculturelle. Barcelona : Anthropos Editorial, 1999. 300 p. ISBN 84-7658-572-1.

ARGYLE, Michael. Social interaction. London: Methuen, 1969. 508 p. ISBN 10: 0202309126.

BERRY, John et col. Cross-cultural psychology: research and applications. New York: Cambridge University Press, 2002. 646 p. ISBN 10 0521745209.

BERTON, Peter et col. International Negotiation: Actors, Structure/Process, Values. New York : Palgrave Macmillan, 1999. 371 p. ISBN 10 0312217781.

BIELIKOVA, Dominika. Les aspects interculturels de la mobilité d'étudiants : Mémoire de licence. Bratislava, 2016. 69 p.

BOAS, Franz. General anthropology. New York : Boston, New York D.C. Heath and Company. 1938. 741 p. ISBN 1473310989 9781473310988.

CASSE, Pierre – DEOL, Surinder. La négociation inter-culturelle. Grigny: Chotard, 1987. 120 p. ISBN 13 9782712702045

ČERNÝ, Václav. O povaze naší kultury. Brno: Atlantis, 1991. 72 p. ISBN 80-7108-014-4.

COHEN-EMERIQUE, Margalit – CAMILLERI, Carmel. Chocs de cultures. Paris : L'harmattan, 2000. 398 p. ISBN 2738404383.

CRISP, Richard J. The Psychology of Social and Cultural Diversity. New Jersey : Wiley-Blackwell, 2010. 382 p. ISBN 10: 1405195614.

CROZIER, Michel – FRIEDBERG, Erhard. L'acteur et le système. Paris : Points, 2014. 512 p. ISBN-10: 2757841157.

DE DREU, Carsten. Social Conflict within and between Groups. London : Psychology Press, 2014. 202 p. ISBN 10 1848722966.

DUPONT, Christophe. LA NEGOCIATION. Conduite, théorie, applications. Paris : Dalloz-Sirey, 1994. 386 p. ISBN 2-247-01763-0.

FAURE, Guy-Olivier. Approcher la dimension interculturelle en négociation internationale [source électronique]. In : Revue française de gestion. 2004, no. 153, p. 187-199. [cité 2018-04-05]. ISSN 0338-4551. Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2004-6-page-187.htm>

FISHER, Glen. International Negotiation: A Cross Cultural Perspective. Chicago, Intercultural Press, 2006. 69 p. ISBN 0-933662-24-6.

FOSTER, Dean Allen. Bargaining across borders: How to negotiate business successfully anywhere in the world. New York: McGraw-Hill, 1992. 326 p. ISBN 0-07-021647-9.

GEERTZ, Clifford. The interpretation of cultures. New York : Basic books, 1973. 576 p. ISBN-10: 0465093558.

GOREN, Erkan. Economic Effects of Domestic and Neighbouring Countries' Cultural Diversity [source électronique]. 2013, p. 20. [cité 2018-04-05]. Disponible sur : <http://www.etsg.org/ETSG2013/Papers/042.pdf>

HALL, Edward T. La dimension cachée. Paris : Points, 2014. 256 p. ISBN 2757841998.

HENDON, Donald. Cross-Cultural Business Negotiations. New York: Praeger, 1999. 272 p. ISBN-10: 0275968030.

HILL, Charles – HULT, Tomas. International Business: Competing in the Global Marketplace. New York: McGraw-Hill Education, 2016. 704 p. ISBN 10 1259578119.

HOFSTEDE, Geert. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organisations across Nations. London: Sage Publications, 2001. 596 p. ISBN-10: 0803973241.

HOFSTEDE, Geert. Cultures and Organizations: Software of the Mind. New York : McGraw-Hill Education, 1999. 576 p. ISBN-10: 0071664181.

JAKLOVÁ, Alena. K základním pojům interkulturní komunikace [source électronique]. In: Jazyk a komunikácia v súvislostiach II. Bratislava: Univerzita Komenského. 2007, p.

295-301. [cité 2018-04-05]. Disponible sur :

<https://vdocuments.site/documents/jazykajazykovedavinterpretacii2014pdf.html>

JANDT, Fred. *An Introduction to Intercultural Communication: Identities in a Global Community*. London: Sage Publications, 2010. 504 p. ISBN-10 150636165X.

JANOŠEK, Jaromír. *Sociální komunikace*. Praha: Grada, 2008. 224 p. ISBN 978-80-247-1428-8.

KOESTER, Jolene – LUSTIG, Myron. *Intercultural competence*. Boston: Pearson Education, 2006. 394 p. ISBN 0-205-45352-X.

KRASHEN, Stephen. *Second Language Acquisition and Second Language Learning*. Oxford Pergamon Press, 2002. 202 p. ISBN 0-08-028628-3.

LADMIRAL, Jean-René – LIPIANSKY, Edmond Marc. *La Communication interculturelle*. Paris: Les Belles Lettres, 2015. 330 p. ISBN 9782251700052 2251700056.

LAPŠANKSÝ, Ladislav. *Obchodné rokovania vo francúzskom jazyku*. Bratislava : Ekonóm, 2012. 107 p. ISBN 978-80-225-3483-3.

LÉVI-STRAUSS, Claude. *Race et histoire*. Paris : Folio, 1999. 176 p. ISBN 10: 2070347036.

LEWIS, Richard. *When Cultures Collide*. Londondon : Nicholas Brealey Publishing, 2006. 624 p. ISBN-10: 1904838022.

MANTOVANI, Giuseppe – COLE, Michael. *Exploring Borders: Understanding Culture and Psychology*. London : Routledge, 2000. 164 p. ISBN-10: 041523400X.

MORGENSTERNOVA, Monika – ŠULOVA, Lenka. *Bilingvismus a interkulturní komunikace*. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 125 p. ISBN 978-80-7357-678-3.

MULAČOVÁ, Věra – MULAČ, Petr. *Obchodní podnikání ve 21. Století*. Praha: Grada, 2013. 519 p. ISBN 978-80-247-4780-4.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. Praha: Academia, 1999. 498 p. ISBN 978-80-200-1679-9

NOVÝ, Ivan – SCHROLL-MACHL, Sylvia. et col. Interkulturní komunikace v řízení a podnikání. Praha: Management Press, 2001. 183 p. ISBN 80-7261-089-9.

NOVÝ, Ivan – SCHROLL-MACHL, Sylvia. Spolupráce přes hranice kultur. Praha: Management Press, 2005. 320 p. ISBN 8072611216

NOVÝ, Ivan. Interkulturální management. Lidé kultura a management. Praha: Grada publishing, 1996. 143 p. ISBN 80-7169-260-3.

NOVÝ, Ivan. Interkulturní komunikace v řízení a podnikání česko-německá. Praha: Management Press, 2007. 184 p. ISBN 80-7261-158-5.

ORTOVA, Jitka. Kapitoly z kulturní ekologie. Praha: Karolinum, 1999. 141 p. ISBN 8071848727.

OTT Ursula F. L'influence des facteurs culturels sur les négociations achat-vente : un modèle théorique pour comprendre les négociations interculturelles [source électronique]. In : Négociations. 2014, no. 21, p. 93-117. [cité 2018-04-05]. ISBN : 9782804189075. Disponible sur : <https://www-cairn-info.lama.univ-amu.fr/revue-negociations-2014-1-page-93.htm>

POVCHANIČ, Štefan – HRIVÍKOVÁ, Tatiana. Interkulturalita v komunikácii. Kapitoly z interkultúrnej komunikácie. Bratislava: Ekonóm, 2015. 207 p. ISBN 978-80-225-4153-4

PRŮCHA, Jan. Interkulturní komunikace. Praha: Grada, 2010. 199 p. ISBN 9788024730691.

PRŮCHA, Jan. Interkulturní psychologie: sociopsychologické zkoumání kultur, etnik, ras a národů. Praha: Portál, 2007. 224 p. ISBN 978-80-7367-280-5.

PRUITT, Dean G. et col. Negotiation in social conflict. Mapping Social Psychology. London: Open University Press, 1993. 251 p. ISBN 0-534-20689-1.

ROBINSON, Gail Nemetz. Peaceful Conversations - Preventing Conflict in Communication: Across cultures, In the workplace, Among family & friends. Santa Monica: RiversMoore Books, 2017. 176 p. ISBN-10: 0997016671.

SALACUSE, Jeswald W. Making Global deals: negotiating in the international Marketplace. Boston: Houghton Mifflin, 2003. 193 p. ISBN 0-395-53365-1.

- SAMOVAR, Larry. *Communication Between Cultures*. Boston: Cengage Learning, 2012. 404 p. ISBN 10: 111134910X.
- SAMOVAR, Larry. *Intercultural Communication*. Boston: Cengage Learning, 2014. 512 p. ISBN 10 1285077393.
- SAMSON, Alain. *Négociez gagnant!: Outils pour traverser les obstacles*. Paris : CreateSpace Independent Publishing Platform, 2016. 128 p. ISBN 10 1523360070.
- SCHEMEIL, Yves. *Des négociations interculturelles ? Cultures, calculs, cognitions* [source électronique]. In : *Négociations internationales*. 2013, p. 141-168. [cité 2018-04-05]. ISBN : 9782724612813. Disponible sur : <https://www-cairn-info.lama.univ-amu.fr/negotiations-internationales--9782724612813-page-141.htm>
- ŠPAŇÁR, Julius – KETTNER, Emanuel. *Latina pro gymnázia*. Praha: Scientia, 1993. 478 p. ISBN 80-04-26404-2.
- STOLÉRU, Lionel. *L'ambition internationale*. Paris : Éditions du Seuil, 1987. 336 p. ISBN: 2020098148.
- TERENCE, Brake et col. *Doing Business Internationally: The Guide to Cross-Cultural Success*. New York : McGraw-Hill, 1995. 282 p. ISBN 0-7863-0117-1.
- URIGA, Ján. *Globalizácia kultúry, kultúra globalizácie* [source électronique]. In : *HR forum*. 2010, no. 7-8, p. 12-13. [cité 2018-04-05]. Disponible sur: <http://www.pmf-studovna.cz/zapis-autoru/uriga-jan/>
- VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. Praha: Portál, 2005. 320 p. ISBN 978-80-7367-387-1.
- WATZLAWICK, Paul. *Jak skutečná je skutečnost?: mylné představy, klamání, porozumění*. Hradec Králové: Konfrontace, 1998. 236 p. ISBN 80-86088-00-6.
- WILBAUT, Manoëlla. *La négociation interculturelle*. Paris : Dunod, 2010. 248 p. ISBN 10: 2100547313.
- ZARTMAN, William. *International Multilateral Negotiation: Approaches to the Management of Complexity*. San Francisco: Jossey-Bass, 1994. 248 p. ISBN 1-55542-642-5.

ŽÍDEK, Libor. Globalizace a světové hospodářství [source électronique]. In : Politická ekonomie. 2009, no. 5, p. 622-643. [cité 2018-04-05]. ISSN 0032-3233. Disponible sur : <https://www.vse.cz/polek/1181>

Figure 1 : Division du programmation mental.....	15
Figure 2 : Modèle d'analyse GPS.....	22
Figure 3 : Niveaux de culture	26
Figure 4 : Diversité culturelle	27
Figure 6 : Processus de la négociation.....	42

Annexe

L'expérience de la communication et de la négociation interculturelle

1. Avez-vous de l'expérience avec la communication interculturelle ? :
2. Avez-vous de l'expérience avec la négociation interculturelle ? :
3. Avec Quel type de négociation avez-vous de l'expérience? :
 - la rencontre personnelle
 - le contact téléphonique

La caractéristique de la culture

4. Avec qui (quelle nationalité) avez-vous déjà négocié / communiqué ? :
5. Quelle est votre nationalité ? :

La caractéristique culturelle d'après les dimensions culturelles

6. Avez-vous l'habitude de faire plusieurs choses à la fois ? :
 - oui
 - non
7. Imaginez être un chef de produit, Aujourd'hui vous avez une rencontre prévue avec un représentant italien sur l'ouverture d'une filiale dans votre pays. Cependant, une situation imprévisible s'est produite dans la production dont vous êtes responsable et vous devez résoudre ce problème. Lors d'une réunion avec un représentant italien, vous serez 20 minutes en retard. Quelle position prenez -vous dans cette situation ? :
 - la réunion et la ponctualité sont plus importantes, qu'un problème de production
 - tout d'abord, un problème de production doit être résolu et un retard de 20 minutes peut être justifié après
8. Quelles relations préférez-vous ? :
 - plus importantes sont celles que vous avez construites dans le passé
 - plus importantes sont celles que vous construisez dans le présent
 - plus importantes sont celles que nous allons construire dans le futur
9. Préférez-vous travailler et prendre des décisions ? :
 - en groupe
 - individuellement
10. Barrez la réponse avec laquelle vous identifiez le plus ? :

- dans un milieu professionnel (travail, le rencontre commerciale), il est nécessaire de maintenir de bonnes relations avec vos collègues/clients
- la vie personnelle devrait être séparée de la vie professionnelle

11. Quelles caractéristiques devraient avoir le directeur de l'entreprise ? :

- Il devrait savoir contrôler ses émotions
- Il devrait être ouvert à ses subordonnés et savoir présenter ses émotions

12. Qu'est-ce que cela signifie pour vous de ressentir des émotions comme des pleurs, de la tristesse, de la peur ? :

- la faiblesse
- le courage
- la force

13. Qu'est-ce que cela signifie pour vous de ressentir des émotions comme la joie, l'amour, le rire ? :

- la faiblesse
- le courage
- la force

14. Que préférez-vous ? :

- la famille
- le succès
- l'argent
- la reconnaissance

Les stéréotypes, préjugés

15. Imaginez que vous êtes propriétaire d'un grand magasin où vous louez des locaux commerciaux. Voulez-vous louer ces espaces à un groupe ethnique ? :

- non
- oui

Si non, pourquoi

16. Concernant les Russes, quelle association avez-vous ? :

- vodka
- sport de qualité
- discipline
- corruption

17. Qu'est que vous pensez de cette affirmation « *Les pays slaves (la Russie, l'Ukraine, la Slovaquie, la Tchéquie, la Pologne etc.) sont pauvres et pas bien économiquement développés ?* » :

- vrai
- faux

La diversité culturelle

18. Gardez-vous les traditions typiques pour votre pays ? :

- oui c'est très important pour moi de connaître des traditions de mon pays
- non, les traditions sont dépassées, nous devenons une société multiculturelle où les traditions sont des obstacles.

19. Cochez la réponse avec laquelle vous êtes d'accord ? :

- les différences culturelles posent un problème de négociation
- les différences culturelles sont un avantage et enrichissent le commerce

La communication, négociation interculturelle et les obstacles à une communication et négociation interculturelle

20. Quels problèmes avez-vous dû surmonter au cours de la communication interculturelle ou la négociation interculturelle ? :

- connaissance insuffisante de la langue
- religion différente
- différence culturelle (les manières différentes du comportement, la manière de savoir-vivre)
- les stéréotypes
- l'ethnocentrisme
- personnalité de l'individu
- connaissances insuffisantes générales (localisation de votre pays, l'histoire, etc.)
- stress de l'environnement interculturel
- stress de l'environnement interculturel
- erreur d'estimation de la communication non-verbale

21. Quel résultat souhaitez-vous atteindre lors de la négociation ? :

- gagnant-perdant (vous obtenez vos objectifs mais pas la deuxième partie)
- gagnant-gagnant (les deux parties obtiendront un résultat positif)

22. Pendant la négociation quelle est votre comportement, vous êtes plutôt ? :

- compétitif (vous êtes dominant)
- collaboratif (collaboration mutuelle fini par un accord gagnant-gagnant)

23. Lors de la négociation, vous communiquez d'une façon ? :

- directe (nous tentons de résoudre un conflit face à face. On dit : (« Occupons-nous de cela maintenant » ou « donnez-le-moi directement »)
- indirecte (ces manières indirectes visent à sauver la face, à protéger l'honneur et à éviter la honte)
- expressive (c'est moins la précision de la communication qui importe que le maintien de relations personnelles et sociales de qualité).
- instrumentale (dans ce type de communication, nous nous centrons sur le problème, on est pragmatique, impersonnel et orienté vers une solution).

24. Avant la communication interculturelle ou la négociation interculturelle avez-vous des opinions concernant des autres cultures influencées par ? :

- les stéréotypes (les français mangeant des cuisses de grenouille, les russes boivent beaucoup de l'alcool)
- l'ethnocentrisme (les Français sont meilleurs)
- ethnofaulisme (il s'agit de la désignation des individus de la culture différente pendant ce temps, cette désignation est vulgaire ou humoristique, par exemple la désignation « le Tsigane » de la personne appelé le Rom)

25. Quelle langue utilisez-vous lors de la négociation interculturelle ? :

- anglais
- français
- allemande

26. Selon vous, fait-il connaître la langue de négociateur ? :

- non
- oui

27. Avez-vous changé de vue sur la culture de l'individu négociant après la rencontre ? :

- oui
- non

28. Quel l'influence des différences culturelles (des traditions, des valeurs) sur le résultat de la négociation interculturelle y- avait-il ? :

- positif
- négatif

29. Avez-vous connu les coutumes et les traditions avant le rencontre/ la négociation avec la personne de l'autre culture ? :

- oui
- non

30. Est-ce que l'ignorance des coutumes et des traditions a mené à un échec de se mettre d'accord ? :

- oui
- non