

Université du Québec à Rimouski

Les variables culturelles dans le processus de
négociation des projets internationaux : Étude comparative
Canada / Corée du sud

MÉMOIRE PRESENTE À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI

comme exigence partielle
du programme de maîtrise en gestion de projet

PAR
MIGYEONG KIM

Septembre 2006

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à exprimer mes remerciements à mes deux directeurs de thèse, les professeurs Bruno Urli et Farid Ben Hassel, qui m'ont apporté une aide continue et efficace tout au long de ce travail. Leurs explications claires et complètes, leurs remarques, leurs conseils pratiques et leur grande implication dans ce mémoire méritent tous mes remerciements. Je remercie vivement ces deux professeurs pour tout l'encouragement et le support reçus au long de mes travaux. Ensuite, c'est aux professeurs Didier Urli et Jean Pierre Roger, que j'adresse mes sincères remerciements pour avoir accepté d'être les rapporteurs de mon mémoire de maîtrise.

Je voudrais remercier mon amie, Jacinthe Morissette, qui a trouvé du temps pour la correction de mon mémoire. Ses corrections et conseils ont permis d'améliorer nettement le texte.

J'adresse mes sincères remerciements à l'Université de Québec à Rimouski qui m'a fourni l'opportunité d'étudier et à monsieur Jean-Yves Lajoie, directeur de département de gestion de projet, qui m'a accueilli et m'a exhorté de continuer mon mémoire.

Je remercie tous les autres qui ont participé de près ou de loin mais dont je ne cite pas les noms pour ne pas oublier personne, je les remercie pour l'ambiance amicale et chaleureuse qu'ils ont su créer autour de moi.

Aussi, c'est à ma famille, mon mari Chan Wang, mes filles Eun-woo, Soon-woo, et Ji-woo qui m'ont soutenue pendant toutes ces années, chacun à leur manière, et sans qui je n'aurais pas pu aller au bout de mes projets.

Mes pensées finales reviendront à mon père qui est décédé mais qui reste toujours dans mon cœur et qui m'a encouragée à chaque fois que j'en avais besoin.

RÉSUMÉ

Le gestionnaire de projet doit faire face à des négociations tout au long du projet qu'il doit gérer. La négociation existe depuis les débuts de la vie sociale des êtres humains. Elle consiste à rechercher un accord, centrée sur des intérêts matériels ou des enjeux quantifiables, entre deux ou plusieurs interlocuteurs et ce, dans un temps limité. Elle implique la confrontation d'intérêts divergents sur différents points de négociation que chaque partie du processus de négociation va tenter de rendre compatibles par un jeu de concessions mutuelles. Les changements rapides de l'environnement des entreprises, l'incertitude croissante de cet environnement de plus en plus concurrentiel sont autant d'éléments qui rendent ce processus de négociation de plus en plus vital pour les organisations.

Si plusieurs développements technologiques semblent faciliter ce processus de négociation (les nouvelles technologies de l'information et de la communication, les moyens de transports) en réduisant la distance physique entre les gens, il n'en est pas de même pour la distance culturelle entre les différentes parties en négociation, qui est toujours présente et en particulier dans les négociations de projets internationaux.

Prenons par exemple l'orientation culturelle du « *pouvoir* ». Un négociateur orienté vers une culture de la hiérarchie souhaitera que la négociation se fasse de façon claire et précise. Il sera au service de la haute direction de son organisation qui lui transmettra les positions à prendre durant la négociation. Un négociateur dont la culture est orientée vers l'égalité horizontale aura un rôle très souple dans la négociation.

Ainsi, lorsqu'on comprend bien les caractéristiques du type de négociation de l'autre partie, il devient plus facile de prendre une direction dans la négociation. Nous pouvons donc améliorer les négociations en prenant conscience des différences culturelles qui viennent influencer la négociation internationale.

Ce mémoire traitera des considérations générales qui doivent être prises lors d'une négociation dans le cadre d'un projet international. Tout particulièrement, nous étudierons les caractéristiques culturelles des négociateurs canadiens francophones comme anglophones que nous pourrons comparer à celles de coréens qui ont été étudiées par Kim (2000). Nous porterons aussi un regard sur l'importance relative accordée par les négociateurs canadiens aux différentes phases d'une négociation internationale et à la relation potentielle entre les caractéristiques culturelles, les phases de la négociation et les résultats de la négociation. Nous pensons que cette étude contribuera à l'amélioration de la compréhension des négociations entre le Canada et la Corée et donc en retour à l'accroissement des échanges entre ces deux pays.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	I
RÉSUMÉ	II
TABLE DES MATIERES	IV
LISTE DES TABLEAUX	VI
LISTE DES FIGURES	VIII
LISTE DES ABREVIATIONS	IX
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : RECENSION DES ÉCRITS	4
I.1 LA GESTION DE PROJET ET LA NEGOCIATION	4
I.1.1 <i>Qu'est-ce qu'une négociation?</i>	5
I.1.2 <i>Les caractéristiques d'une négociation</i>	6
I.1.3 <i>Les éléments de la négociation</i>	10
I.1.4 <i>Les différents types de négociation.</i>	16
I.1.5 <i>Habiletés de négociation</i>	17
I.1.6 <i>Le processus de négociation</i>	18
I.1.7 <i>Les stratégies de la négociation</i>	25
I.2 LA NÉGOCIATION ET SON CONTEXTE INTERNATIONAL	38
I.2.1 <i>La négociation internationale</i>	38
I.2.2 <i>La culture et la négociation internationale</i>	45
I.2.3 <i>Les styles de négociation de la Corée du Sud</i>	68
I.2.4 <i>Les styles de négociation du Canada</i>	79
I.3 LES DISTINCTIONS CULTURELLES DANS LES ETAPES DE LA NEGOCIATION	87
CHAPITRE II : PROBLEMATIQUE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	89
II.1 PROBLEMATIQUE	89
II.2 QUESTIONS DE RECHERCHE	90
II.3 CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE	91
II.4 CADRE OPERATOIRE DE LA RECHERCHE.....	93
II.5 LES HYPOTHESES DE RECHERCHE	96
II.6 METHODOLOGIE DE RECHERCHE	106
II.6.1 <i>Échantillon</i>	107
II.6.2 <i>Outil de collecte de données</i>	109
CHAPITRE III : ANALYSE DES DONNEES ET INTERPRÉTATION DES RESULTATS	110
III.1 L'ANALYSE DESCRIPTIVE DES RESULTATS.....	110
III.1.1 <i>La composition des échantillons</i>	110
III.1.2 <i>L'analyse descriptive des facteurs culturels dans la négociation.</i>	116
III.1.3 <i>L'analyse descriptive du processus de négociation</i>	123
III.1.4 <i>L'analyse descriptive de l'étape de processus et du résultat de la négociation</i>	126
III.2 L'ANALYSE DE FIDELITE DU QUESTIONNAIRE	128

III.3	L'ANALYSE DE CORRELATION ET REGRESSION	129
III.3.1	<i>L'analyse de corrélation</i>	129
III.3.2	<i>L'analyse de régression</i>	130
III.4	LA VERIFICATION DES HYPOTHESES	135
III.5	LIMITES DE LA RECHERCHE ET SUGGESTIONS POUR L'AVENIR.....	137
CONCLUSION		141
ANNEXE 1		144
ANNEXE 2		145
ANNEXE 3		146
ANNEXE 4		148
ANNEXE 5		149
ANNEXE 6-1 :		155
ANNEXE 6-2 :		166
BIBLIOGRAPHIE		176
TEXTES ET REVUES		181

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 Le modèle des orientations variables culturels	67
Tableau 2 Comparaison des styles de négociation coréen et américains	76
Tableau 3 Caractéristiques de la Corée et des États-Unis selon les quatre dimensions culturelles de Hofstede.....	77
Tableau 4 Le style de négociation des Coréens selon l'analyse de Kim, Hyeon Jong (2000)	90
Tableau 5 Les variables et leurs contenus	93
Tableau 6 Les participants au sondage	110
Tableau 7 Les pays avec lesquels les Canadiens francophones négocient le plus	111
Tableau 8 Les pays avec lesquels les Canadiens anglophones négocient le plus.....	111
Tableau 9 La durée de négociation des francophones canadiens	112
Tableau 10 La durée de négociation des anglophones canadiens.....	112
Tableau 11 Le type de négociation des francophones canadiens	113
Tableau 12 Le type de négociation des anglophones canadiens.....	113
Tableau 13 La langue utilisée pendant la négociation chez les francophones canadiens	114
Tableau 14 La langue utilisée pendant la négociation chez les anglophones canadiens	114
Tableau 15 Le lieu de négociation des francophones canadiens	115
Tableau 16 Le lieu de négociation des anglophones canadiens.....	115

Tableau 17 L'analyse descriptive des facteurs culturels des Canadiens anglophones et francophones d'après le sondage	116
Tableau 18 Comparaison de trois pays par l'analyse statistique descriptive entre les pays	118
Tableau 19 L'analyse descriptive des facteurs du processus de négociation des Canadiens anglophones et francophones.....	124
Tableau 20 Le résultat de l'analyse descriptive du processus de négociation entre les pays	126
Tableau 21 L'importance des étapes de la négociation des Canadiens	126
Tableau 22 Importance des étapes du processus de négociation d'après chaque pays..	127
Tableau 23 La vérification de fiabilité des facteurs culturels du Canada	128
Tableau 24 Matrice de corrélation entre les facteurs culturels et le processus de négociation	130
Tableau 25 Le résultat de l'analyse de régression entre les facteurs culturels et le résultat de la négociation	131
Tableau 26 Le résultat de l'analyse de régression entre l'action dans le processus et le résultat de la négociation	133

LISTE DES FIGURES

Figure 1 Les éléments constitutifs d'une négociation	12
Figure 2 Modèle du processus de négociation (Leenders Michiel 1993)	24
Figure 3 Le modèle de style de gestion de conflits aux deux dimensions.....	26
Figure 4 Les résultats possibles du processus de négociation	31
Figure 5 Le défi de l'analyse de l'environnement sur le plan de la gestion internationale	42
Figure 6 La culture comme un oignon selon Salacuse	50
Figure 7 Les dimensions de la culture : Danielle Media Walker (2003)	54
Figure 8 Le modèle de la recherche	92
Figure 9 Modèle théorique.....	93
Figure 10 La comparaison des facteurs culturels du Canada et la Corée	123

LISTE DES ABREVIATIONS

ALE: Accord de Libre-échange (*FTA : Fair Trade Association*)

APEC: La Coopération économique Asie Pacifique (*Asia-Pacific Economic Cooperation*)

CSCA: Canadian Special Crops Association

EU ; l'Union européenne (*European Union*)

IPMA: International Project Management Association

NAFTA: North American Free Trade Agreement

P.M.: Project management

QOQPCQ: Quoi, Où, Qui, Pourquoi, Comment (*who, what, where, when, why, how*)

STEP: Saskatchewan Trade and Export Partnership

INTRODUCTION

À la fin de la guerre froide, les intérêts du monde se sont portés sur les problèmes de l'économie qui se sont globalisées de manière radicale avec l'activation de l'unification des économies zonières telles que l'EU, NAFTA, APEC.

Proportionnellement à l'accroissement des transactions internationales, la négociation interculturelle est remontée à la surface en tant qu'élément important de la compétitivité des entreprises.

Il y a plusieurs facteurs qui ont influencé les négociations dans les transactions internationales. Parmi ces facteurs, les éléments culturels ont pris une place prépondérante. En fait, les études sur la négociation internationale se font actuellement afin de gérer les différences culturelles entre l'Orient et l'Occident.

Concernant la quantité des échanges avec la Corée du Sud, le Québec exportait 253 281,00 \$ en Corée en 2004, quant au Canada, il exportait 2 255 655 \$. Si un Accord de Libre-échange (ALE)¹, nouvelle politique commerciale se concluait entre ces deux pays, leurs environnements de commerce respectifs changeraient, selon ce que chacune des parties va avoir « *gagné* » ou « *perdu* » dans chaque secteur industriel. Avec en toile de fond ce nouvel environnement, les entreprises canadiennes et coréennes peuvent devenir un acheteur, un vendeur (fournisseur) ou un sous-traitant dans un processus de gestion de contrat à l'intérieur du même pays. Lorsque la nécessité de négociation arrivera entre deux pays, ils se trouveront face à plusieurs problèmes de niveau culturel.

Le but de notre recherche est d'identifier les styles et les caractéristiques de négociation des Coréens et des Canadiens dans un contexte culturel avec les facteurs d'influence pour établir les bonnes stratégies de négociation. Ces bonnes stratégies consistent à offrir une façon de résoudre des problèmes qui peuvent survenir dans une négociation entre ces deux pays dans l'avenir.

Notre mémoire visera à effectuer des recherches documentaires sur la négociation internationale et des analyses en utilisant des sondages parallèles. D'abord, nous

¹ un ALE entre deux états ou pays a pour objectif une non-intervention dans les relations commerciales. Les barrières douanières sont généralement supprimées ou allégées, chacun des pays maintient sa politique concernant les États qui ne font pas partie de cet échange. (voir le site de web http://rki.kbs.co.kr/french/news/news_zoom_detail.htm?No=136) 2004-11-30

considérerons les théories sur la négociation, ensuite, nous analyserons et classerons ces études ayant un point de vue culturel. De plus, nous chercherons des facteurs culturels qui influencent la négociation en se référant aux théories variables de la culture. Enfin, nous proposerons des questionnaires pour les Canadiens afin de connaître leurs comportements ou leurs styles de négociation en lien avec leur culture propre, de même que leur opinion sur les comportements de l'autre partie. Avec ce résultat, nous comparerons les comportements coréens qui ont déjà été identifiés par une autre étude. La méthode quantitative sera utilisée pour analyser les résultats du sondage. Les gens d'affaires ayant une expérience en matière de négociation interculturelle et ayant ressenti les différences culturelles dans la négociation, constitueront les répondants au sondage.

Ce mémoire vise à définir les styles particuliers de négociation de la Corée et du Canada, et à déterminer les obstacles qui pourraient apparaître dans la négociation dus à la culture particulière de ces deux pays pour enfin préparer un plan de négociation positif.

CHAPITRE I: RECENSION DES ÉCRITS

I.1 La gestion de projet et la négociation

Un projet est un ensemble d'activités interdépendantes menant à la livraison d'un produit ou d'un service clairement identifié et généralement dans un contexte où le temps et les ressources sont limités. (Pierre Ménard. 1994)

Pour mener à bien un projet, une négociation est souvent nécessaire. La négociation sert à régler divers problèmes à différentes étapes et à différents niveaux du projet. Au cours d'un projet type, par exemple, l'équipe de travail est susceptible de négocier sur le projet en entier ou sur une partie de celui-ci, ainsi que sur les objectifs, le contenu, les coûts et le planning, de même que sur les changements à apporter au contenu, aux coûts et au planning. Des négociations sont aussi à prévoir sur les termes et les conditions du contrat, les affectations de personnel, les ressources matérielles, etc.

Normalement, un gérant de projet assume un rôle important, tant sur le plan décisionnel que sur le plan des relations interpersonnelles, mais à cause de l'existence de plusieurs intervenants dans le projet, la partie la plus exigeante de son rôle est celle de négociateur (Russelle D. Archibald, 1979). Par conséquent, pour que son projet soit une

réussite, le gestionnaire ne saurait trop insister sur l'importance de la négociation dans le processus.

I.1.1 Qu'est-ce qu'une négociation?

Il y a autant de définitions de la négociation que d'auteurs, ce qui met en lumière le côté subjectif de chaque approche. Mais elles sont reliées par le principe que la négociation est la démarche qui vise à parvenir à un accord.

Miles Dixon (2000) a défini la négociation comme étant

All projects will involve the need for negotiation. The art of negotiation is in achieving to the greatest extent possible what you want from a transaction while leaving all parties sufficiently content that the relationship subsequently *well*.

Selon *IPMA Competence Baseline (International Project Management Association)*, la négociation est définie comme suit :

Des solutions à des problèmes doivent être trouvées avec un ou plusieurs partenaires ou personnes impliquées. Le résultat peut être un consensus ou une décision. La solution se trouve normalement par un processus en étape. La procédure à suivre et la sélection des personnes à impliquer par exemple, négociation contractuelle ou médiation, sont des éléments importants de

gestion de la négociation. Les discussions et les réunions sont les instruments habituels des négociations.

Magneau (*John M. Magneau. 1998*) a expliqué plus en détail la négociation dans *Project Management Handbook* :

La négociation est un processus entre au moins deux ou plusieurs personnes qui commencent dans une situation de conflit pour arriver au compromis en modifiant leur situation originelle ou en développant de nouvelles propositions qui peuvent accorder les intérêts de chaque partie.

Souvent, dans ce processus, une partie tente de faire signer par l'autre tel contrat ou de la rallier à telle décision. La négociation est donc le processus où deux ou plusieurs partenaires, qui partent de besoins et de points de vue divergents, essaient d'en venir à une entente sur des questions d'intérêt commun. (Nancy I. Adler.1994)

I.1.2 Les caractéristiques d'une négociation

La négociation est un processus par lequel deux ou plusieurs personnes sont souvent dans une situation conflictuelle. Elles essaient d'arriver à un accord en modifiant leur position originale ou en développant de nouvelles propositions qui permettront de répondre aux intérêts de chaque partie. Quelques définitions concernant le caractère de la négociation

sont utiles pour comprendre la négociation et ses environnements. John M. Magenau (1998) a bien expliqué les caractères d'une négociation ainsi.

La négociation est un processus

Les négociations ont une relation étroite avec le temps. La durée pourrait être très brève comme lorsqu'on a besoin de quelques secondes ou elle peut être prolongée et impliquer des discussions qui ont besoin de plusieurs mois voire même des années. Enfin, la négociation nécessite d'avoir du temps, on a besoin de suffisamment d'heures disponibles. C'est pour ça que les gens évitent parfois de négocier parce qu'ils ne veulent pas perdre du temps à marchander.

De plus, Michel Vuillod (2004) a défini que le déroulement d'une négociation a un « *sens* » : les phases s'enchaînent les unes aux autres avec l'objectif d'aboutir à un accord. Brûler les étapes, même au nom des meilleures intentions de coopération, s'avère souvent être une cause d'échec. Cette dynamique est marquée par l'enrichissement progressif des relations entre les participants et il existe un « *effet de cliquet* » qui interdit le retour en arrière.

Ainsi, la négociation est un processus d'identification et de choix spécifiques à partir d'une situation d'incertitude, et non la combinaison de position fixe. (William Bottom, 1993).

La négociation est un rapport entre deux ou plusieurs personnes ;

La négociation nécessite des relations entre les personnes. Généralement, les négociations font participer plus de deux individus. Dans beaucoup de négociations, le chef de projet fera partie d'une équipe de négociateurs et représentera les intérêts des autres (haute direction ou ses membres de l'équipe de projet) qui ne sont pas présents à la table de négociation. La structure sociale de la négociation peut devenir parfois compliquée. En plus des négociations qui mettent les parties en relation, il peut également y avoir des négociations dans sa propre équipe. Plus il y a de personnes impliquées, plus les négociations sont susceptibles de devenir complexes. L'addition de personnes supplémentaires provoquera probablement plus de conflits car il y aura davantage d'intérêts différents de la table de négociation. Il sera alors plus difficile de trouver les options satisfaisant à chaque partie concernée.

La négociation, une situation de conflit

A l'ouverture d'une négociation, les demandes des parties, telles qu'elles sont posées, ne coïncident pas ou se chevauche (Jeanne Brett, 2004). Ces demandes pourront être

comme, les enjeux de pouvoir, les intérêts de chacune de partie et la valeur des solutions alternatives. La négociation part avec les positions qui ne semblent pas égales. Pendant la négociation, le négociateur doit se préparer à ce que surviennent des conflits et suggérer de bons moyens de le résoudre.

La négociation tente de trouver un compromis ;

Habituellement, le but de la négociation est de conclure un accord au sujet du but qui n'est pas toujours accompli. Puisque aucune partie n'a le pouvoir (ou s'ils l'ont, décident de ne pas l'utiliser) pour prendre des décisions unilatéralement, il doit être conclue un accord volontaire avec l'autre partie. Au début, ni l'une ni l'autre ne se sent obligée d'accepter ce que l'autre partie lui présente, et les deux parties croient qu'elles peuvent obtenir une meilleure offre en essayant d'influencer l'autre partie dans sa propre direction. Les parties continueront d'essayer de conclure un accord tant et aussi longtemps qu'elles croient qu'un accord est préférable aux solutions de rechange de l'accord atteint. Les solutions de rechange pourraient inclure le fait de faire des affaires avec quelqu'un d'autre, chercher l'intervention d'une plus haute direction, aller devant un arbitre ou une Cour ou faire simplement sans ce que l'autre partie offre.

La négociation modifie les positions originales;

Pendant la négociation, les parties modifient habituellement leurs propositions originales en faisant des concessions vers une certaine position moyenne. Par conséquent,

les négociateurs ont une espérance de concession mutuelle pendant le processus de négociation. Parfois, les négociateurs peuvent inventer ou découvrir les options qui réconcilient ou intègrent leurs intérêts fondamentaux de telle manière que chacun soit bien satisfait. Ceci permet aux deux parties de satisfaire leur intérêt jusqu'à un degré supérieur à ce qui aurait été possible s'ils avaient simplement concédé dans une position moyenne.

I.1.3 Les éléments de la négociation

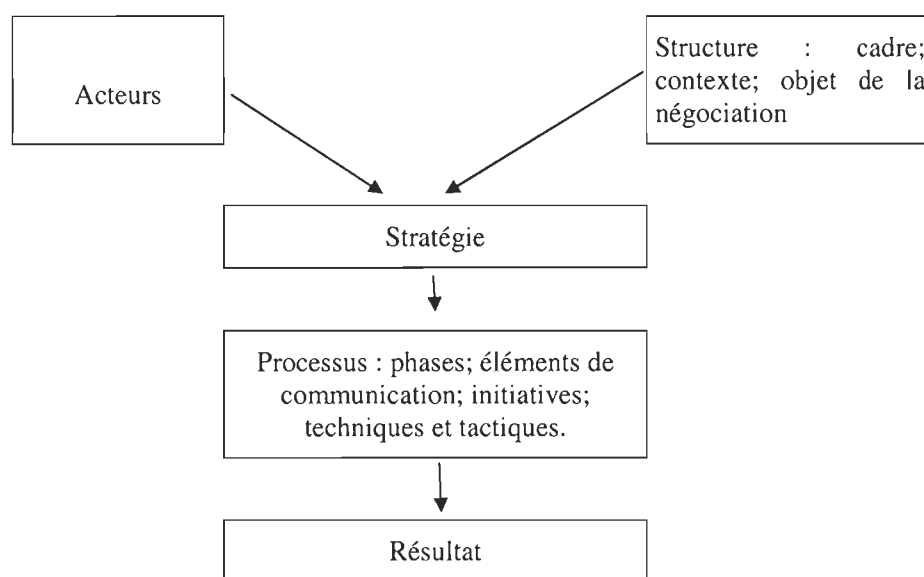
Adler (1994) a défini ainsi les trois grands éléments ou facteurs sur lesquels repose une négociation ;

- ✓ Les caractéristiques de chacun des négociateurs en présence;
- ✓ Le contexte où se déroule la négociation ;
- ✓ Les stratégies et les tactiques mise en œuvre varient considérablement d'une culture à l'autre.

Elle souligne qu'un bon négociateur choisit ses stratégies et ses tactiques en fonction des acteurs et du contexte.

L'étude de la négociation commence par l'analyse de ses éléments fondamentaux, dégagés selon la méthodologie dite **QOQPCQ**². Il s'agit, d'une part, d'éléments structurels, que sont notamment l'objet (Quoi) et le contexte général (Où) et, d'autre part, d'éléments relatifs aux parties en présence (Qui), avec leurs enjeux (Pourquoi), leurs pouvoirs intrinsèques (Comment) ainsi que d'autres facteurs qui jouent sur la qualité de la relation qui se met en place. (Michel Vuillod et Donna Kesselman.2004)

La figure 1 nous montre une citation sur les éléments constitutifs d'une négociation:



² L'ordre habituel en français, QQQQCP, est adapté selon les besoins du négociateur. Ils s'expriment en anglais par: *who, what, where, when, why, how*. Michel Vuillod & Donna Kesselman

Figure 1 Les éléments constitutifs d'une négociation

(Guy Olivier Faure, Laurent Mermet, Hubert Touzard, et Christophe Dupont. 2000)

a.) Les acteurs de la négociation

Michel Vuillod et Donna Kesselman (2004) ont défini la situation et le caractère des acteurs d'une négociation. Une négociation met en relation au moins deux parties qui participent directement ou qu'elles soient représentées par des négociateurs mandatés. Dans un large mesure, l'identité de ces derniers et leur pouvoir de négociateur se confondent avec ceux de l'entreprise ou de l'institution qui les mandate. La prise en compte des personnes morales est le point de départ de l'étude des acteurs. Aussi, il est nécessaire de composer avec les personnes physiques qui interviennent, avec leur personnalité et leur style propre.

Alma Mintu-Wimsatt (2002) a analysé les relations personnelles traitées dans un style de négociation. Il affirme que bien que les études sur le rapport des traits de personnalité sur des modèles de négociation aient produit des résultats non homogènes, l'incorporation du contexte culturel pourrait fournir quelques résultats intéressants.

Les variables personnelles qu'il a considérées sont «*Conciliatory Versus Belligerent Predisposition, Trusting Versus Suspicious Nature, Risk-Taking Propensity*». En plus, il ajoute les effets du contexte culturel. Avec ces données, cette étude explore les conséquences de la modération du contexte culturel sur le rapport de personnalité et de négociation. Les variables de personnalité de la prédisposition conciliante, faisant confiance à la nature, et la propension au risque, et leur corrélation avec le modèle de résolution des problèmes de la négociation ont été étudiées. Cette étude a utilisé un échantillon provenant de deux groupes culturellement différents: l'Amérique et les exportateurs industriels Philippins. Les résultats modérant l'effet du contexte culturel, la conclusion suggère que le contexte modère le rapport entre la nature du négociateur et la résolution des problèmes de conciliation.

La question des acteurs doit aussi se concevoir dans sa globalité, incluant ceux qui sont impliqués de façon indirecte et qui peuvent influencer les délibérations. Dans un projet commercial, il s'agit des concurrents, mais aussi des acteurs apparemment «*passifs*», tels que les consommateurs, le public ou l'État.

b.) Le contexte de la négociation

L'approche du contexte répond à de multiples paramètres liés, entre autres, à l'espace et au temps. On s'attache en particulier à l'histoire de la relation de négociation, à

l'environnement global dans laquelle elle se situe, aux ressources et aux contraintes mise en œuvre.

Selon Adler (1994), le bon négociateur sait reconnaître les différents facteurs qui transforment ce contexte, mesurer leurs effets sur le processus de négociation et utiliser habilement cet effet. Parmi les facteurs qui conditionnent le succès d'une négociation, les diverses données du contexte ont certes autant d'importance que les qualités des négociateurs (les acteurs de la négociation). Les diverses données du contexte selon Adler ont les suivantes:

- ✓ Lieux;
- ✓ Aménagement matériel des lieux;
- ✓ Participants;
- ✓ Contraintes de temps;
- ✓ Différences de rang;

c.) Les enjeux et les stratégies de la négociation.

Les enjeux expriment sous forme opérationnelle pour le négociateur les intérêts qui motivent sa démarche. Ils sont un rapport entre ce que l'on souhaite sciemment obtenir dans la négociation (enjeux) et ce que l'on désire plus généralement (intérêts) (Guy Olivier

Faure, 2000). Il existe dans toute négociation un minimum d'enjeux complémentaires, et parfois communs, sans lesquels il n'y aurait pas matière à négocier.

Michel Vuillod et Donna Kesselman (2004) ont expliqué cette notion en prenant pour exemple celui de la transaction unique d'achat-vente d'une voiture d'occasion. Ainsi, l'un (le vendeur) veut au prix le plus élevé, l'autre (l'acheteur) au prix le plus bas. Il existe un enjeu commun – une transaction est recherchée des deux cotés- et parfois des enjeux complémentaires, sans que chaque négociateur soit informé des intentions cachées de l'autre. Il est possible que le vendeur recherche à se débarrasser de sa vieille voiture qui lui occasionne des frais, alors que l'acheteur recherche, pour sa maison de campagne, un véhicule fonctionnel pour de petites distances. Chaque partie essaie de cacher cet enjeu complémentaire qui, s'il était connu, pourrait affaiblir sa position de négociation. Au contraire, le choix d'une stratégie d'approche compétitive va déterminer l'emploi de tactiques du même type. Ainsi, l'acheteur joue celui qui est faussement désintéressé ; le vendeur fait référence à la concurrence en parlant d'autres acheteurs intéressés par sa voiture. C'est en valorisant au fur et à mesure les enjeux complémentaires que s'accroît l'interdépendance ; au fond, l'acheteur souhaite faire affaire avec ce vendeur-là, et vice versa.

L'art de la négociation de projet se résume pour beaucoup à la capacité du négociateur à reconnaître et à valoriser les enjeux complémentaires qui permettent de renforcer la coopération.

I.1.4 Les différents types de négociation.

Pour un négociateur, la négociation consiste à maximiser les profits qu'il retirera de ses interactions, tout en minimiser les risques. Il se retrouve impliqué dans un réseau de négociation interne à son entreprise, avec ses supérieurs hiérarchiques, ses collègues et ses subordonnés, mais aussi externe, avec ses clients et ses fournisseurs. Qu'il œuvre à la mise en place d'un projet ou d'une réforme au sein de son organisation ou d'un partenariat avec un client, il exerce ses compétences en **négociation contractuelle** (*deal making*), où il devra démontrer sa capacité à créer une valeur commune et ensuite à s'approprier une partie adéquate de cette valeur. Il ne pourra pas non plus éviter d'intervenir dans la résolution de conflits inter ou intra entreprises et ce sont les mêmes outils ou d'autres qu'il mobilisera pour la **négociation conflictuelle** (*dispute resolution*), comme négociateur ou médiateur.

La négociation relève aussi de multiples secteurs de la gestion : la stratégie et le développement externe des entreprises, le commercial et le marketing, le social et les ressources humaines, le juridique et la gestion du contentieux, jusqu'au budget et aux réformes de structure et de gouvernance (Alain Pekar, 2004).

Brett (Jeanne M. Brett.2000) a classifié deux types de négociation, soit une négociation transactionnelle avec l'acheteur et le vendeur, soit une négociation impliquée à une résolution de conflits ou de différends. Ces deux types de négociations impliquent autour une incompatibilité perçue du but. Brett a indiqué que les différences entre une négociation transactionnelle et une négociation de conflit sont :

- ✓ Négociation transactionnelle ; les négociateurs peuvent négocier sur les termes d'une relation alternative qui est plus favorable, pourtant ils peuvent être acheteur ou vendeur; Le négociateur peut essayer d'utiliser une émotion positive qui peut influencer le résultat;
- ✓ Négociation conflictuelle : cette négociation signifie que des obstacles à l'accomplissement d'un objectif sont présents. Donc, le sujet de cette négociation est de déterminer qu'est ce qu'on pourra faire concernant ce blocage. Si un conflit est la raison de la négociation, une émotion négative sera très présente.

I.1.5 Habilités de négociation

Une bonne préparation est essentielle au succès de la négociation. Comme chaque situation est différente, il faut des habiletés en tenant compte des stratégies spécifiques. Si le gérant de projet désire que les matériaux ou les services soient bien fournis, il doit faire plus attention à cet aspect durant la négociation. Le chef de projet doit être un négociateur fortement habile, et ce afin de satisfaire les demandes de travail, d'acquérir un personnel

proportionnel aux ressources, de faire l'acquisition et la motivation, de traiter les obstacles, de faire des différences de but de projet, de manipuler l'échec et la crainte de l'échec et les modèles appropriés de communication. Il n'y a presque aucun aspect du travail du P.M. qui ne dépend pas directement de cette compétence. (Jack R. Meredith & Mantel 2000)

I.1.6 Le processus de négociation

Il est nécessaire de considérer le processus de négociation pour comprendre plus concrètement la négociation. Les étapes ne sont pas séparées précisément mais sans déterminer des étapes, il est difficile de comprendre clairement la négociation.

En présence de nationalités et de cultures différentes, le processus se complique. Dans les pays asiatiques, la tendance est de procéder de façon moins linéaire que chez les Occidentaux : le jeu des concessions mutuelles et réciproques, ce qui est d'usage en Europe ou en Amérique du Nord, n'est pas de mise. Néanmoins, il serait imprudent de renoncer pour autant à une préparation systématique et raisonnée. L'approche de ces cultures nécessite au contraire l'intégration des dynamiques de concession qui sont propres à la négociation interculturelle.

a.) Les étapes principales de la négociation

Il y a plusieurs théories relatives aux étapes de la négociation selon des chercheurs mais on peut définir trois étapes principales de la négociation comme étant la

pré-négociation, la négociation et l'après négociation. Guy Olivier Faure, Laurent Mermet, Hubert Touzard et Christophe Dupont (2000) ont décrit les étapes d'une négociation de la manière suivante :

Pré-négociation :

C'est l'établissement d'un diagnostic sur la possibilité d'ouvrir la négociation. Il est important de préparer et recueillir des informations sur l'autre partie et sur soi-même. Un négociateur doit tenir compte des éléments suivants :

- ✓ Collecte d'informations sur les intérêts réels des parties, leurs perceptions sur la nature du conflit ainsi que sur l'existence de précédents apportant des solutions;
- ✓ Reconnaissance de l'existence d'opportunités de négociation ou création de celles-ci;
- ✓ Fixation de l'objet de la négociation de ses modalités pratiques;
- ✓ Décision d'engager la négociation.

Durant la négociation :

Il faut tenter d'élaborer une formule pour un accord:

- ✓ Définition commune des intérêts en jeu et du problème à l'origine de la négociation;
- ✓ Recensement et exploration des options;
- ✓ Établissement de référents communs, définition d'un principe de justice;
- ✓ Échange de propositions;
- ✓ Tentative d'ajustement, construction de « *package* »;
- ✓ Établissement conjoint d'une formule générale incluant des principes directeurs.

Après la négociation :

Même si on a bien réussi dans une négociation (rentabilité à long terme/court terme, la part de marché et la satisfaction des besoins), si le contrat ne reflète pas le compromis effectué, la négociation deviendra inutile. Leenders Michiel R., Harold E. Fearon et Jean Nollet (1993) ont ajouté une dernière étape à la négociation :

- ✓ S'assurer que l'entente finale englobe tous les points;
- ✓ Savoir quand et comment mettre fin à la séance de négociation;
- ✓ Conserver des notes détaillées relatives à chaque élément de l'entente; ces notes devraient porter la signature ou les initiales des représentants des deux parties;

✓ Analyser ce qui est survenu au cours de la séance et en trouver l'explication.

b.) Les étapes du processus de négociation selon Graham

Chaque pays met l'accent sur telle étape plutôt que sur telle autre, et chaque culture les aborde selon un style propre. Graham, J. L. (1989) a examiné les négociations selon plusieurs cultures pour examiner si le processus utilisé dans les négociations avec une culture différente était différent de ceux utilisés dans les négociations intra culturelles. Il a expliqué le processus de négociation dans un sens plus large. Il a sélectionné quatre étapes du processus de négociation à savoir³:

L'étape de l'établissement de relations interpersonnelles : «*non-task sounding stage*»

La première étape de la rencontre face à face consiste à faire connaissance avec son vis-à-vis et à se mettre à l'aise. C'est l'étape où l'on peut saisir ce qui nous opposait précédemment et élaborer un plan de négociation en construisant une confiance mutuelle qui peut se faire lors d'un déjeuner ou un dîner, dans une réception mondaine ou lors d'une randonnée touristique. Les parties doivent avoir l'occasion de nouer des relations personnelles qui préparera le terrain à la négociation. À ce sujet Alder (1994) conseille:

³ Les définitions françaises de quatre étapes du processus de la négociation sont référées par Nancy I. Adler.

Attendez que vos interlocuteurs mettent eux-mêmes «l'affaire» sur le tapis ; ils le feront, c'est sûr. Sachez que la négociation est déjà enclenchée, alors même que personne n'a encore « parlé affaires ».

L'étape de l'échange de données sur les questions à discuter : «*task related exchange of information stage*»

Les personnes concernées s'échangent des informations sur leurs attentes subjectives relatives à leurs besoins et préférences ou leurs diverses solutions de rechange. C'est-à-dire que cette étape est un processus pour trouver les besoins et les intentions cachées de l'autre partie par l'échange d'informations mutuelles. Adler a défini cette étape ainsi: celle où le négociateur s'efforce de présenter sa situation, ses besoins et ses intérêts et de comprendre la situation et les besoins de son vis-à-vis.

L'étape de la persuasion «*persuasion stage*»

Il s'agit d'un processus par lequel des efforts sont menés pour changer des effets subjectifs mutuels en utilisant une stratégie de persuasion. Il est très important de créer une suggestion subjective réciproque. Ce sont des efforts pour trouver de nouvelles possibilités de choix qui sont fondées sur les intérêts réels des deux parties, la compréhension des valeurs et les besoins des deux parties, la perception de leurs similarités et différences. La compréhension des intérêts qui est évaluée de manière plus importante par une partie et l'utilisation de ces différences d'une façon plus utile sont fondées sur la création d'une

suggestion subjective et réciproque. Graham, Kim, Lin et Robinson (1988) ont identifié que les négociateurs qui mettent beaucoup d'accent à l'étape de la persuasion établiront une stratégie « gagnant-gagnant ». Par contre, les négociateurs qui n'accordent pas d'importance à cette étape établissent plutôt une stratégie « gagnant perdant ».

L'étape de concession et de compromis (l'entente finale) : «*Accord stage*»

Il s'agit d'une étape où l'on adopte un compromis total après une série de concessions et de compromis. Après qu'un négociateur a compris ses besoins et ceux de l'autre et a saisi les problèmes dans un processus d'échanges d'informations mutuels, il est alors dans un processus de persuasion de l'adversaire. Enfin, soit la négociation est compromise, soit elle est rompue. Le bon moment pour faire une concession et son importance est différent selon les cultures. Généralement, les négociateurs qui privilégient cette étape démontrent que l'intention du groupe est considérée plus importante que celle de l'individu durant la prise de la décision. (Graham, Kim and Chi-Yuan, 1988)

1.6.3 Le modèle du processus de négociation

Le succès d'une négociation dépend de la qualité et de l'étendue de la planification réalisée au préalable. Leenders Michiel (1993) a montré les étapes élémentaires à suivre pour élaborer une stratégie de négociation en proposant un modèle de processus de négociation.

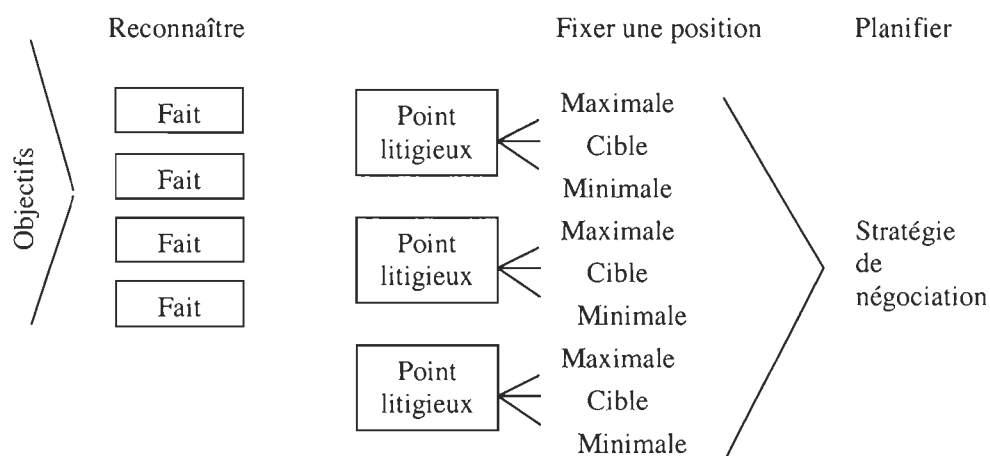


Figure 2 Modèle du processus de négociation (Leenders Michiel 1993)

Dans la figure 2, les objectifs particuliers à atteindre lors de la négociation doivent être dressés. Ensuite, le pouvoir de négociation du fournisseur et ses besoins doivent être analysés dans l'étape « *reconnaître* ». Il est aussi important que l'on recueille les données pertinentes, par exemple l'analyse des coûts en jeu. Chaque « *Fait* » établi se rapporte à la situation, il se définit comme toute information sur lesquelles les deux parties devraient s'entendre. Les points litigieux sont une préparation des désaccords qui pourront être engendrés. On entreprend des négociations dans le but de résoudre ces litiges pour pouvoir signer un contrat satisfaisant les deux parties. Après, sur chacun des points litigieux, on établit la position de l'entreprise en divisant la maximale, la cible et la minimale. Si l'on fixe des positions, une stratégie de négociation doit être établie :

- ✓ quels points devrait-on traiter en premier ?
- ✓ sur quoi l'acheteur est-il prêt à faire des compromis ?
- ✓ qui fera partie de l'équipe de négociation ?

Les stratégies de la négociation sauront répondre à ces questions.

I.1.7 Les stratégies de la négociation

La négociation représente le moyen le plus complexe et le plus coûteux dont on dispose pour établir le prix, et elle convient à la réalisation des achats de grande valeur pour lesquels un appel d'offre s'avère inapproprié. L'acheteur et le fournisseur doivent alors se rencontrer et entreprendre des discussions pour arriver à un accord sur les principaux aspects d'un contrat d'achat ou de vente. (Leeders Michiel R, 1993). Lee & Park (2004) ont découvert que le résultat d'une négociation varie avec la stratégie et le rôle d'un négociateur. Surtout, si la stratégie de coopération d'un vendeur et la stratégie compétitive d'un acheteur est plus efficace dans leur négociation.

Notre analyse sera basée sur les stratégies de négociation selon le modèle de Rahim & Bonoma, puis d'autres stratégies seront considérées.

a.) Les stratégies de négociation dans une situation de conflit

Les premiers chercheurs qui se sont intéressés à la possibilité d'une stratégie de négociation sont Rahim et Bonoma (1979). Ils établissent le style de gestion de conflits interpersonnels avec deux dimensions : une concentrée sur ses propres intérêts et l'autre concentrée sur les intérêts de l'autre partie.

La figure 3 indique que le négociateur choisit ses stratégies traditionnelles selon la situation et la dimension du conflit.

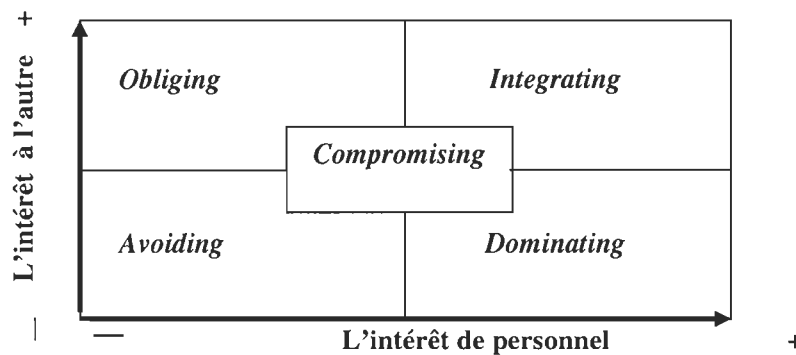


Figure 3 Le modèle de style de gestion de conflits aux deux dimensions

Source: Rahim, A., & Bonoma, T.V. (1979). *Managing organizational conflict: A model diagnosis and intervention. Psychological Reports, 44, 1327*

La figure montre que la collaboration est le degré recherché pour satisfaire les intérêts de la partie adverse et l'affirmation est le degré recherché pour satisfaire ses propres intérêts. Ces deux dimensions indiquent l'orientation du motif individuel des parties.

Par la suite, Dean G. Pruitt et Peter J. Carnevale (1993) ont distingué ces cinq stratégies principales qui peuvent être employées durant 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 sont :

- ✓ *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 y a 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);
- ✓ *Problem solving*: 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.

Une négociation réussie est une situation «**gagnant-gagnant**» dans laquelle les deux parties vont avoir un gain. Cette notion de «**gagnant-gagnant**» expliquera plus tard la typologie opérationnelle qui est une stratégie de négociation.

D'autre part, une analyse intéressante de la gestion de conflits entre les banquiers coréens et canadiens (Jang Dong Woon, 2001) a donné les résultats suivants :

Les employés de la banque canadienne utilisent plus le style de **résolution de problème** et le style de **compromis**, en revanche les employés de la banque coréenne préfèrent le style de **contrainte** (dominant) et le style de **fuite** (évitement). Ce résultat indique que la culture influence le style de gestion de conflits. Rognes (1994) a identifié que les facteurs les plus importants dans le style de gestion des conflits sont le facteur culturel et le facteur systémique (politique, économique, social, juridique).

Pruitt, D.G. (1983) a expliqué le choix de stratégie en indiquant les niveaux d'intérêt de chaque partie. Ses choix de stratégies sont : concession (accommodement); résolution des problèmes; inaction ou retrait (fuite); et contestation (contrainte). Son modèle indique que les négociateurs choisissent la contestation ou la résolution des problèmes quand ils ont un niveau élevé d'intérêt pour leurs propres résultats. Ce modèle peut être employé comme guide de préparation pour la négociation si les négociateurs se posent les questions suivantes :

- ✓ Quel est mon niveau d'intérêt pour mes propres résultats ?
- ✓ Quel est mon niveau d'intérêt pour les résultats de l'autre partie ?
- ✓ Quelle est la possibilité de stratégie suggérée par mon niveau relatif à ces deux intérêts ?

John M. Mageneau (1998) ajoute une explication en citant le modèle de Pruitt dans le *Project management handbook*. Le modèle indique la façon dont les négociateurs choisissent réellement une stratégie de négociation et fournit également un bon guide pratique pour choisir une stratégie. Il ajoute que le choix d'une stratégie de négociation est principalement influencé par deux intérêts principaux : notre niveau d'intérêt pour nos propres résultats et notre niveau d'intérêt pour les résultats de l'autre côté. Une troisième considération supplémentaire est la praticabilité de la stratégie.

b.) L'application du modèle à la stratégie de négociation

La négociation idéale vise une stratégie gagnant-gagnant, qui signifie la satisfaction de chaque partie qui s'implique dans le processus au lieu qu'une partie gagne des avantages et l'autre perde (Ury. W. 1993).

Dans le passé, l'idée principale était d'essayer de profiter sans s'inquiéter de l'intérêt de l'autre partie dans la négociation. Plus récemment, on considère que la satisfaction pour les deux parties est devenue un aspect fondamental pour le succès de la négociation.

Dante (1998) a mentionné que la négociation pourrait être une relation à long terme en essayant d'identifier les intérêts communs. 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. Donc, maintenir la relation solide peut

conduire à une autre négociation future, et de plus cette stratégie pourra améliorer le contact déjà existant entre ces deux parties. Le modèle des stratégies de négociation de Dante dépend fondamentalement du modèle de Rahim et Bonoma qui se résume comme suit :

- ✓ Concentré sur ses intérêts propres;
- ✓ Concentré et sympathique aux besoins de l'autre partie.

Pendant le processus de négociation, diverses situations se développent conduisant à une relation favorable ou défavorable. Le compromis peut être considéré pour choisir entre un résultat «*lose-lose*» qui est décevant ou «*win-win*» qui est plus attrayant comme la figure 4

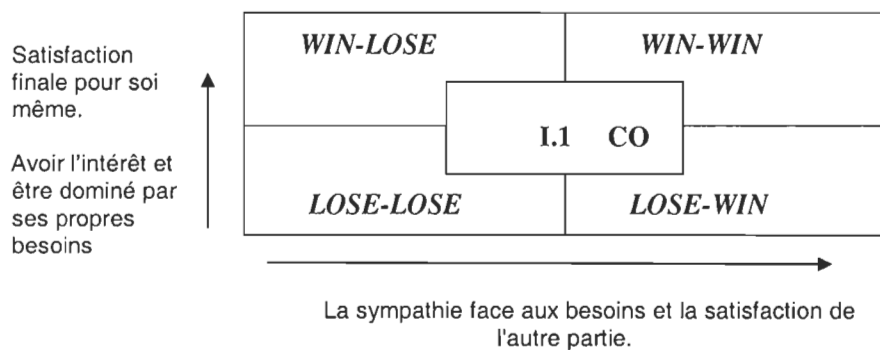


Figure 4 Les résultats possibles du processus de négociation
(Dante P. Martinelli, Ana Paula de Almeida, 1998)

c.) Une typologie opérationnelle

La typologie qui est la plus couramment adoptée porte sur l'orientation asiatique, surtout choisie : soit la coopération, soit la compétition. En pratique, la plupart des situations stratégiques ne peuvent être classées complètement dans un champ ou dans un autre mais relèvent d'un caractère mixte de ces deux stratégies. (Michel Vuillod, 2004)

d.) La négociation à dominante compétitive

La négociation à dominante compétitive est dite également «*distributive*» : il n'y a rien à créer dans l'absolu mais la nécessité de partager ou de distribuer entre deux ou plusieurs parties une valeur déjà existante. En anglais, on parle d'une négociation «*win-lose*» car tout ce que gagne une partie est perdu par l'autre. L'objectif de chacune des parties est «*l'appropriation de la plus grande part de la valeur en jeu*». Partant des déterminants stratégiques évoqués précédemment, en plus de ces enjeux divergents, la négociation prend la forme d'une relation que les acteurs ne cherchent probablement pas à faire perdurer et celle d'un rapport de force qui favorise l'un par rapport à l'autre. Ce type de négociation est tourné vers la recherche de gains propres, délaissant l'aspect de gain mutuel qui, si toutefois il existe, n'est considéré que comme un résultat heureux au mieux négligé, le plus souvent envisagé de façon combative et souvent manipulatrice. Si la coopération n'est pas l'élément moteur, elle doit exister néanmoins de façon rudimentaire,

par l'acceptation des règles du jeu couramment admises, afin d'éviter toute dérive vers l'affrontement. L'objectif de la négociation de type compétitif est de prendre l'ascendant, voire d'établir une prépondérance des rapports, mais non la domination.

La stratégie compétitive se donne comme but de maximiser la valeur de la négociation, et ne pas s'intéresser à une relation avec l'autre partie. Cette situation se produit quand le négociateur n'a aucune confiance dans l'autre partie ou que la première relation n'était pas bonne. Dans cette situation, les négociateurs veulent déployer leur pouvoir au maximum pour atteindre un fruit substantiel. En plus, d'une part, ils peuvent adopter une attitude agressive, brutale et menaçante vis-à-vis de l'autre partie pour maximiser l'effet de leur stratégie, d'autre part, ils vont exprimer leur tentation de façon mensongère. (Lewicki, Roy J., Saunders, David M. & Minton, John W., 1997). Avec cette stratégie, le négociateur cache son but et sa demande d'un côté, il se protège afin que l'autre partie n'utilise pas ces informations lors de la négociation, d'un autre côté. Si le négociateur utilise la stratégie compétitive inébranlable, il pourra atteindre son but réel gagnant; par contre, la relation sera se détériorera.

e.) La négociation à dominante coopérative

C'est la négociation de type « *intégratif* » : l'accent est mis sur les enjeux complémentaires des deux parties qui s'imbriquent au fil de la négociation. Il y a une

référence à la théorie des jeux à sommes positives ou un surplus de valeurs seront dégagées et partagées. Il s'agit d'une négociation à gains mutuels, en anglais «*win-win*». L'idéal pour chacune des parties est d'en sortir gagnante, leurs enjeux fondamentaux satisfaits, voire valorisés. L'intégration des enjeux réciproques dans un nouveau cadre de coopération plus large, tout comme la synergie qui en découle, doit aboutir à la **création de la valeur**, qui ne reste plus ensuite qu'à répartir équitablement.

Pour maintenir la négociation à dominante coopérative, il y a deux conditions essentielles au bon déroulement de la négociation de projet. Premièrement, la confiance : il suffit de rappeler à ce stade que la préservation de bonnes relations de travail, dont l'existence est indispensable à la poursuite de toute négociation surtout coopérative, demande un minimum de confiance. Deuxièmement, le rapport de force équilibré entre les parties. Une négociation coopérative ne peut se concevoir que dans une situation de rapport de force équilibrée ou au minimum raisonnablement déséquilibrée.

Savage, Blair & Sorenson (Savage, G. T., Blair, J. D., & Sorenson, R. L., 1989) suggèrent que si les négociateurs prennent en compte l'importance de la relation, aussi bien que le résultat réel, ils doivent considérer la stratégie coopérative avec confiance. Cette stratégie est utilisée plus facilement et plus efficacement quand les deux parties sont dans une relation de dépendance réciproque. Cette situation de dépendance réciproque entre les

parties pourra former, généralement, une relation confidentielle, et ils se montrent leurs buts et leurs demandes dans une situation de confiance. Cette ambiance engendre un résultat de type gagnant/gagnant.

f.) Le choix de négociation coopérative ou compétitive

Quel que soit le type de projet envisagé, fusion, *joint-venture*, consortium de recherches, partenariat de construction ou de commercialisation, sous-traitance, commande faite par un maître d'ouvrage à un maître d'œuvre, gestion de dossiers clients à moyen ou à long terme, la négociation de projet se caractérise par la création à plus forte valeur ajoutée.

L'approche coopérative est donc la forme qui convient le mieux à la négociation de projet, même si cette stratégie n'exclut pas la présence de points négociés à partir d'une approche compétitive. Pour se développer, un projet doit se dérouler dans un climat de confiance et dans une bonne compréhension des avantages de cette coopération. C'est ainsi que se dégagent la motivation et la créativité nécessaires pour élaborer le « *meilleur accord possible* ». En pratique, la plupart des situations stratégiques ne peuvent pas être classées complètement dans un champ ou dans un autre mais relèvent d'un caractère mixte : **stratégie à dominante coopérative** ou **stratégie à dominante compétitive**.

Le choix d'une stratégie dépend tout d'abord d'une **analyse des enjeux**, de leur nature plutôt complémentaire ou plutôt divergente. Ce choix de stratégie recouvre également d'autres déterminants, comme la **qualité des relations** que l'on cherche à promouvoir avec l'autre partie. Faut-il soigner les relations entre les parties pour assurer une coopération fructueuse à terme ou peut-on en faire abstraction au nom de l'objectif impératif de réaliser le **rapport de force** en présence ; il s'agit d'apprécier s'il est équilibré ou non, ce qui a une influence déterminante sur la relation entre les parties. (Vuillod, Michel et Kesselman, Donna, 2004)

D'autre part, l'étude de Lee & Park (Lee, Jong Keon et Park, Hun Joon, 2004) a montré que le choix d'une stratégie de négociation dépend de la position d'un négociateur. Par exemple, la stratégie de coopération d'un vendeur peut produire une ambiance coopérative, par conséquent, l'acheteur entreprend une négociation pour atteindre le compromis. Les vendeurs étant en position de vendre, il est nécessaire d'utiliser la stratégie coopérative avec laquelle les vendeurs réalisent leur but en convainquant les acheteurs.

La stratégie coopérative de la part d'un acheteur est un comportement passif : il accepte les demandes d'un vendeur. Si l'acheteur base son niveau sur la demande, par conséquent, l'acheteur fera une concession quant à son intérêt dans la négociation.

Autrement dit, en utilisant la stratégie coopérative, les vendeurs essaient de définir un prix qu'ils ont proposé au départ, en autant qu'ils créent une atmosphère coopérative. Et les acheteurs, en utilisant la stratégie compétitive, essaient de baisser le prix autant que possible en autant qu'ils créent une atmosphère compétitive.

En conclusion, l'étude de Park & Lee a vérifié que la stratégie coopérative de la part d'un vendeur influence positivement le résultat de la négociation, par contre, la stratégie coopérative de la part d'un acheteur influence négativement le résultat de la négociation.

I.2 LA NÉGOCIATION ET SON CONTEXTE INTERNATIONAL

I.2.1 La négociation internationale

La négociation est un processus dans lequel deux ou plusieurs entités viennent ensemble pour discuter et affronter des intérêts avec le but d'arriver au compromis donnant un bénéfice mutuel.

Dans une négociation d'affaires internationales, le processus d'une négociation est différent d'une culture à l'autre dans la langue, la condition, le style de négociation, l'approche de résolution de problèmes, les faits implicites, le geste et l'expression faciale, le rôle de la cérémonie et la formalité (Philip, R., 2004). En Plus, le négociateur doit comprendre l'espace culturel de l'autre partie. Nous croyons que la négociation exige de l'habilité et que celle-ci peut s'améliorer.

Glen Fisher (1980) mentionne cinq considérations pour analyser la négociation interculturelle :

1. les joueurs ou les acteurs et la situation
2. les propres styles de prise de décision
3. son caractère national

4. la bruit interculturel*
5. l'interprète et le traducteur.

Chaque considération présente les questions qui devraient être traités avant de commencer une négociation internationale.

Nous allons analyser la différence entre négociation nationale et internationale, ensuite, les environnements de projets internationaux, et surtout, la possibilité de négociation entre la Corée et le Canada.

a.) Négociation nationale et internationale

Gulbro (Gulbro, Robert, Herbig, Paul, 1996) a mentionné que la principale opportunité d'affaires internationales est constituée sur les accords entre les entreprises. Les accords sont les documents internationaux les plus importants qui doivent être négociés entre les entreprises de différentes nationalités. Puisque l'exécution est devenue de plus en plus difficile et complexe, les négociations interculturelles ont commencé à prendre une

* Le bruit consiste aux distractions qui n'ont rien à faire avec la substance du message du négociateur étranger. Les facteurs tel que des gestes, la proximité personnelle, et des environnements de bureau peut empêcher avec répugnance à la communication.

importance pour les entreprises globalisées. Toutes les actions de vente ou d'achat ont leurs aspects de négociation et toutes les négociations présentent une opportunité et un danger pour les deux parties. La négociation internationale est devenue rapidement une réalité pour un nombre de plus en plus important d'entreprises. Le fait de ne pas parvenir à négocier efficacement peut défaire la planification antérieure; le fonctionnement qui fait face à des cultures nationales augmente souvent les problèmes de négociation.

La négociation est différente lorsqu'il s'agit d'une négociation nationale ou d'une négociation internationale.

Salacuse (Salacuse, Jeswald W., 1998) définit six différences concernant la négociation internationale :

- ✓ *Political and legal pluralism* : Le pluralisme de la politique et des lois;
- ✓ *International monetary factors* : Le facteur monétaire international;
- ✓ *The Role of foreign governments and bureaucracies* : Le rôle du gouvernement étranger et de la bureaucratie;
- ✓ *Instability and sudden change* : L'instabilité et les changements inattendus;
- ✓ *Problems of ideology*: Des problèmes idéologiques ;
- ✓ *Cultural differences*: Les différences culturelles.

b.) L'environnement dans un projet international

Les environnements qui influent sur le projet à l'étranger sont souvent plus compliqués que pour les projets nationaux. Déjà le projet a une caractéristique d'incertitude qui le transforme en une aventure risquée et il varie en fonction de la taille du projet, la nouveauté du projet, la technologie utilisée, la rigueur des contraintes de performance, la qualité, le temps et les coûts (Pierre Ménard, 1994).

Les entreprises qui sont actives sur la scène internationale sont différentes de celles qui limitent leurs activités au marché intérieur parce qu'elles doivent tenir compte de trois types d'environnements : l'un national, l'autre étranger et le dernier international. Quant à l'environnement international, il résulte de l'interaction :

1. entre les éléments de l'environnement national et ceux de l'environnement étranger;
2. entre les forces de l'environnement qui s'exercent à l'intérieur d'un ou de plusieurs pays.

La direction d'une société multinationale doit saisir l'importance de l'environnement général et sectoriel dans les divers pays, et ce sur les plans économique, politico-juridique et socioculturel (Bergeron, Pierre G., 2001). La Figure 5 nous montre les divers

environnements que le négociateur doit être en mesure de comprendre dans le cadre de sa fonction de gestion internationale.

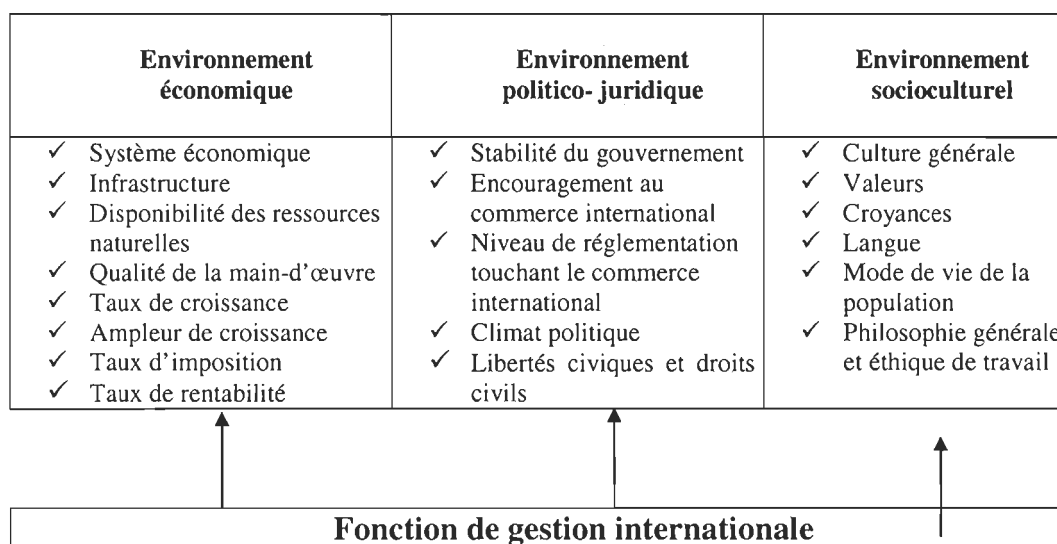


Figure 5 Le défi de l'analyse de l'environnement sur le plan de la gestion internationale
(Bergeron, Pierre G., 2001)

c.) Les besoins de négociation internationale entre le Canada et la Corée du Sud

L'approvisionnement international se fait à deux niveaux. Une partie des achats se compose de produits finis et l'autre de matières premières qui desservent une production locale. L'avantage premier d'acheter tout fait, c'est le coût. Lorsqu'une entreprise décide de diversifier ses sources d'approvisionnement, se tourner vers l'international permet d'identifier des avantages de coûts, de technologies ou de temps nécessaire pour obtenir un

produit, d'incorporer une nouvelle technologie ou de réduire ses délais de développement ou de livraison.

L'approvisionnement à l'international permet donc d'identifier des fournisseurs qui peuvent proposer une offre qui corresponde le mieux aux besoins de l'entreprise afin de lui permettre de satisfaire les exigences de son marché. (Legault, Darryl, 2003).

Le Canada n'est pas isolé de l'influence des marchés mondiaux. Par exemple, en 1997, il exportait 301 milliards de dollars alors qu'il importait 277 milliards de dollars.

Le phénomène de l'accroissement des échanges commerciaux entre deux pays est énorme et il se réalise par le biais d'une entente dans le cadre de l'ALE⁴. Un objectif d'ALE est que dans les deux pays, des approvisionneurs vont être qualifiés pour soumissionner aux approvisionnements gouvernementaux sans distinction. Ça signifie que les entreprises nationales et étrangères ont le droit de participer également à tous les projets dans le cadre de l'ALE.

⁴ Un ALE entre deux pays a pour objectif une non-intervention dans les relations commerciales. Les barrières douanières sont généralement supprimées ou allégées; chacun des pays maintient sa politique concernant les États qui ne font pas partie de cet échange. (Voir le site de Web http://rki.kbs.co.kr/french/news/news_zoom_detail.htm?No=136)

Le 19 novembre 2004, le Premier ministre Martin et le Président Sud-Coréen Roh ont annoncé l'ouverture de pourparlers exploratoires entre le Canada et la Corée sur la faisabilité de la négociation d'une ALE. La décision de procéder ou non à la négociation d'une ALE sera annoncée bientôt.

Les deux pays prévoient qu'il faudra un an pour faire aboutir les négociations. Si les deux gouvernements signent cet accord, ils pourront doubler à court et à long terme leurs échanges commerciaux annuels. Ceux-ci sont actuellement de 5,5 milliards de dollars⁵. De plus, leurs environnements commerciaux vont être aussi modifiés puisque chaque partie va « *gagner* » ou « *perdre* » dans chaque secteur industriel.

Quelques indicateurs dans les annexes, nous donnent des informations sur les environnements économiques de la Corée du Sud et ils nous permettent de connaître l'importance des relations entre deux pays en révisant la valeur des exportations et importations de la Corée du Sud et les principaux pays étrangers qui exportent et importent au Canada.

⁵ Début du travail pour un accord de libre-échange avec le Canada. KBS world: http://rki.kbs.co.kr/french/news/news_detail.htm?No=12240

Dans ce nouvel environnement, les entreprises canadiennes et coréennes peuvent devenir un acheteur, un vendeur (fournisseur) ou un sous-traitant comme dans un processus de gestion de contrat à l'intérieur même de leur pays.

L'annexe 4 illustre les environnements globaux de la Corée du Sud et du Canada. Ces profils comparatifs serviront de base dans l'analyse de leurs cultures particulières.

1.2.2 La culture et la négociation internationale

Lorsque les parties sont de deux pays différents, la rupture d'une négociation est souvent attribuée aux différences culturelles, bien qu'elle ne provienne pas toujours de la culture mais dans la plupart des cas, il est incontestable qu'elle arrive à cause de leurs différences de culture.

La négociation devient interculturelle quand les parties en cause appartiennent à des cultures distinctes, et par conséquent, ne partagent pas les mêmes façons de penser, de sentir et de se comporter (Nancy I. Adler, 1994)

Afin de comprendre l'effet de la culture sur la négociation, il est utile de considérer les définitions de la culture et ses éléments, ensuite, les facteurs culturels dans la négociation internationale selon plusieurs chercheurs.

a.) Une culture différente

La culture, élément central dans la vie sociale et dans les actions humaines, est un concept complexe, multiforme et changeant (Faure, Guy Olivier, 2004). Elle peut d'une façon plus précise être définie comme

Un ensemble de significations, valeurs et croyances de nature collective et doté d'une certaine durabilité qui caractérisent un groupe d'individus sur une base nationale, éthique ou autre et orientent leur conduite (Faure, G. O. ; Rubin, J., 1993).

J. W. Salacuse (1999) a expliqué la culture comme étant profondément influencée par la manière dont les gens pensent, communiquent et se comportent; elle affecte également le genre d'affaires qu'ils font et la manière dont ils agissent eux-mêmes. Tous ces éléments de la culture peuvent affecter les interactions sociales comme la négociation.

Jenosik (Jenosik, Robert J., 1987) a expliqué une méthode de recherche d'approche selon la définition de la culture. Ses quatre points de vue sont hétérogènes et nous offrent

des points de vue différents pour analyser la relation entre la culture et la négociation comme suit :

b.) La culture est un ensemble d'attitudes qui sont étudiées

Les attitudes et les personnalités des humains sont similaires selon la zone de culture donnée. Étant donné que la culture est différente en tant que processus d'étude, une personne a une culture différente. Si l'on accepte ce point de vue, nous pouvons trouver comment la culture fonctionne dans le processus de négociation. En plus, il suppose que la mutualité et la pensée fondamentale sont différentes selon la zone culturelle. Aussi bien que le jugement du pour et du contre sur l'acceptation, le résultat de la négociation pourra être influencé par la culture. Le comportement et la politesse d'un négociateur dépendent de la zone de sa culture.

c.) La culture est une conception de la valeur

Ce point de vue focalise sur la valeur profonde de la culture et l'idéologie dominante. La pensée est plus avancée que l'action et ce type de pensée provient de la culture. Pour cette raison, si l'on saisit d'une manière concrète de quelle culture il s'agit, le négociateur peut saisir préalablement comment l'autre partie va penser et va agir.

d.) La culture est une logique dialectique

On trouve plusieurs aspects homogènes de la culture même si elle a des caractères d'incompatibilité. Par exemple, l'individualisme collectif, le libertinisme conservateur, l'idéalisme pragmatique, le conservatisme créatif, le matérialisme sacré, etc. Ce point de vue définit la culture comme un processus de changement de ses incompatibilités dialectiques et focalise sur ces incompatibilités et les actions de négociation.

e.) La culture est une intercommunication

Il s'agit d'un modèle plus compliqué que les trois points de vue précédents et elle comporte une approche de sociopsychologie. Il est inadéquat qu'un seul élément culturel influence les négociateurs. En plus de la valeur culturelle, les facteurs de restriction environnementale, les caractères spéciaux des individus doivent être pris en considération.

f.) Les éléments de la culture

La culture fait référence à la musique, aux arts, à la littérature, à la loi, à la coutume, à la méthode de salutation, etc. Mais ce ne sont qu'une petite partie de la culture.

Salacuse (Salacuse, Jeswald W., 1999) a comparé la culture à l'oignon. Les couches externes de l'oignon forment le **comportement**, les mots et les actions de ses interlocuteurs. C'est cette couche qu'un négociateur perçoit d'abord dans une négociation interculturelle.

Une deuxième couche intérieure se compose des **attitudes** des personnes de cette culture envers des événements spécifiques et des phénomènes. Les attitudes peuvent devenir évidentes aux interlocuteurs dans une négociation interculturelle seulement après une discussion prolongée. Il s'agit des normes, des règles à suivre dans une situation spécifique. Ici, par exemple, un négociateur peut se rendre compte que l'insistance rigide décente de ses interlocuteurs sur l'exactitude n'est pas simplement une idiosyncrasie personnelle mais est basée sur une règle de son entreprise qui est dérivée de sa culture.

Les couches intérieures plus profondes se composent des **valeurs**. Les normes au sujet de la manière dont les réunions sont conduites, des représentants choisis ou des personnes récompensées sont habituellement basées sur certaines valeurs qui sont importantes pour cette culture. De telles différences de valeur sont souvent difficiles à détecter et à comprendre par les négociateurs. En effet, les parties à une négociation internationale peuvent découvrir leurs différences de valeur seulement après avoir signé le contrat et commencé à travailler ensemble.

En conclusion, tous ces éléments de la culture peuvent affecter les interactions sociales ainsi que la négociation parce qu'ils fournissent la base de l'interprétation de la situation et la base de l'interprétation du comportement de l'autre partie. Les quatre éléments de la culture selon Salacuse sont illustrés dans la figure suivant :

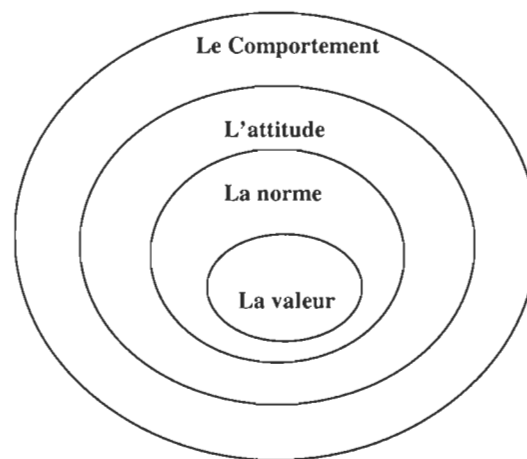


Figure 6 La culture comme un oignon selon Salacuse

g.) Les facteurs influencés par les différences de culture dans une négociation

Les particularités culturelles peuvent être une source de valorisation lors d'un projet international. Mais elles constituent le plus souvent des sources d'incompréhension, de décalage dans la communication et de tension au cours d'une négociation.

Les différences culturelles existent et ont des conséquences sur le déroulement et l'issue des négociations : un Américain ne négocie pas comme un Japonais, qui ne négocie pas comme un Africain, lequel ne négocie pas comme un Français parce que sa personnalité individuelle sur le plan de l'habileté, de l'imagination ou de l'émotivité, sa culture peut être considérée comme une programmation mentale collective. (Vuillod, Michel; Kesselman, Donna, 2004).

La culture est définie comme le modèle du comportement, de la norme, de la croyance et de la valeur d'une communauté donnée (Salacuse 1991, p. 45). Les gens qui viennent de cette communauté utilisent les éléments de leur culture pour interpréter leurs environnements et pour guider leurs interactions avec d'autres personnes. Quand des personnes de deux cultures différentes se réunissent pour la première fois, elles ne partagent habituellement pas de point commun en matière d'information et de prétentions pour interpréter les rapports, les actions et les intentions de chacun. Alors, la différence dans la culture entre des négociateurs peut être négative de plusieurs manières. (Salacuse, Jeswald W., 1999):

- ✓ Elle peut créer des malentendus dans leur communication;
- ✓ Une culture différente crée de la difficulté dans l'interprétation d'une action;

- ✓ Les considérations de la culture influencent également la forme et la substance de l'affaire que l'on essaie de faire. Les différences de culture exigeront invariablement des changements sur les produits, les systèmes de gestion et les pratiques en matière de personnel;
- ✓ La culture peut influencer «*le style de négociation*» : les personnes qui viennent de différentes cultures se conduisent différemment dans une session de négociation. En plus, la culture peut influencer comment les gens conçoivent la nature et la fonction de la négociation elle-même.

Plusieurs analystes ont identifié des facteurs culturels dans la réalisation de la transaction. Ces considérations nous offriront une large vision pour identifier plusieurs variables. Selon les auteurs, qui ont mentionné les facteurs influençant la négociation internationale de façon négative ou positive.

Alma Mintu-Wimsatt (2002) a expliqué la propension de la prise de risque comme suit : «*la propension du risque du négociateur est liée à sa tendance à s'exposer aux dangers inutiles*».

Les résultats de l'étude de Harnett, Cummings et Hughes (1968) indiquent que ceux ayant la propension de prise de risque élevée faisaient moins de concessions pendant la négociation, alors que Bottom et Studt (1993) déclaraient que les négociateurs ayant une

propension de prise de risque basse (leurs actions tendent à éviter le risque) étaient plus vraisemblablement coopératifs. Ces négociateurs coopèrent pour conclure de meilleurs accords. Ceux qui sont disposés à prendre plus de risques utilisent la technique agressive orientée vers eux-mêmes plutôt vers le bénéfice mutuel, et sont prêts à tenter leur chance en ce qui concerne les résultats de l'activité de négociation.

Terence (Brake Terence, 1994) a déterminé ce type d'orientation comme étant « *orienté vers l'organisation* » qui est divisé par la culture d'autorité et la culture flexible. Dans la culture d'autorité, les gens trouvent que le changement et le conflit sont une sorte de menace, et ils pensent que la règle, la norme et la formalité sont des nécessités absolues. Ils s'en tiennent à leur travail plus profondément pour éviter des conflits et des risques. Par contre, dans la culture flexible, les gens sont indulgents aux écarts vis-à-vis de la norme, un conflit est normal plutôt qu'une menace. Le rôle et la règle de leur responsabilité ne sont pas très stricts et ils acceptent bien une aventure intentionnée

h.) L'étude selon Terence Brake (1994)

Pour identifier les caractères culturels des coréens dans la négociation, dans son mémoire de thèse, Kim, Hyeon Jong (2004) a utilisé le modèle de la valeur orientée. Ce modèle est basé sur l'étude de Terence Brake et Danielle M. Walker. Dans le cadre de

notre propre analyse, nous utiliserons les résultats observés, alors que nous comparerons les comportements de la Corée du Sud et ceux du Canada à l'intérieur d'une négociation.

Le schéma 7 qui suit illustre les dix dimensions de la culture selon Terence Brake et Danielle M. Walker.

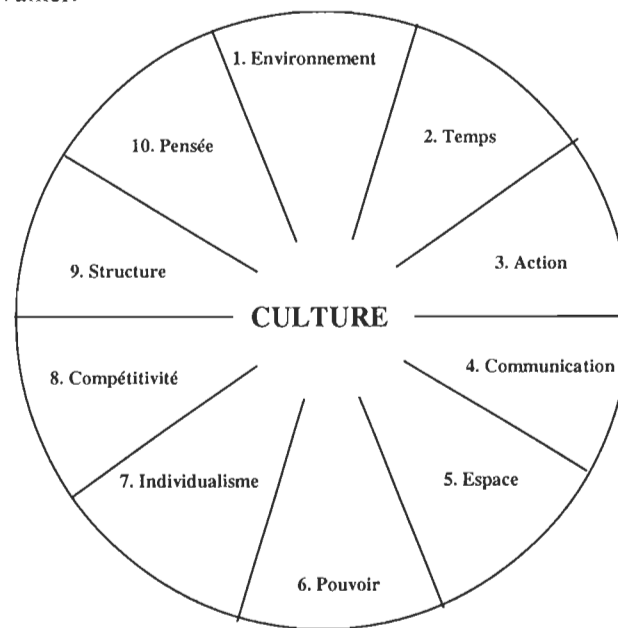


Figure 7 Les dimensions de la culture : Danielle Media Walker (2003)

Voici en bref les questionnements que représentent les dimensions de la culture illustrées dans la figure ci-dessus :

- ✓ L'environnement : comment les individus tiennent-ils compte des personnes, des objets et des problèmes qui se retrouvent dans leur sphère d'influence ?
- ✓ Le temps : comment les individus exploitent-ils le temps mis à leur disposition ?

- ✓ L'action : comment les individus sont-ils influencés par les actions et les interactions dont ils sont témoins?
- ✓ La communication : comment les individus s'expriment-ils?
- ✓ L'espace : comment les individus délimitent-ils leur espace physique et psychologique?
- ✓ Le pouvoir : comment les individus négocient-ils avec les différentes relations de pouvoir?
- ✓ L'individualisme : comment les individus définissent-ils leur identité?
- ✓ La compétitivité : comment les individus sont-ils motivés?
- ✓ La structure : comment les individus composent-ils avec le changement, le risque, l'ambiguïté et l'incertitude?
- ✓ La pensée; comment les individus arrive-t-il à conceptualiser ?

Ce cadre de la valeur orientée est un modèle concept qui présente les charpentes fondamentales pour comprendre les éléments noyaux. Il est un bon outil pour les gestionnaires et négociateurs afin d'analyser différentes cultures et pour développer des stratégies pertinentes dans leurs échanges et la négociation interculturelle. L'action du négociateur vise à mettre en œuvre un ensemble de moyens destinés à parvenir à un but. L'orientation générale donnée à l'action, autrement dit l'organisation des tactiques, constitue la stratégie. Cette bonne raison nous permet de prendre ces dix variations de

l'orientation culturelle pour connaître les styles de négociation du Canada et de la Corée du Sud. Pour bien analyser ces variations, il faut expliquer plus spécifiquement chaque variation. Les dix concepts du modèle sont les suivants :

L'environnement

L'environnement social peut être catégorisé selon la vision et la relation avec les gens, les objets et les problèmes par l'orientation du contrôle, les changements d'environnement.

Orienté vers le contrôle : l'environnement peut être modelé pour correspondre aux besoins des humains. Le futur peut être projeté pour eux et l'organisation des structures et des systèmes peut être mise en place et contrôlée afin que les buts et objectifs soient atteints. Dans ce cadre, les plans ont tendance à être précis et très détaillés. On est centré sur la tâche et on vise des résultats mesurables et reproductibles. De plus, l'analyse de risque est de routine et elle est basée sur une prévision des forces à maîtriser.

Orienté vers l'harmonie : dans la culture harmonique, les personnes sont une partie intégrante de la nature, et leurs actions et pensées doivent faciliter des relations harmonieuses avec le monde en général. Les cultures qui privilégient l'harmonie croient

que les projets devraient fixer des buts stimulants mais flexibles, qui tiennent compte des changements environnementaux.

De façon générale, les cultures asiatiques ancrées dans un système de croyance, comme le Confucianisme, le Taoïsme et le Bouddhisme insistent sur la relation harmonique.

Orienté vers la restriction : dans cette perspective, il est présomptueux d'exiger un contrôle direct sur une entreprise ou un autre type d'environnement. On trouve cette orientation dans les sociétés qui insistent sur l'influence des forces externes, les cycles du temps et les limitations des ressources plutôt que sur l'impact des actions personnelles. Dans les cultures de contrainte, la planification a tendance à privilégier la stratégie plutôt que les détails. Les choses sont faites en tenant compte des relations interpersonnelles plutôt qu'en mettant l'emphasis sur la surveillance et les systèmes de contrôle.

Le temps

Vision Unique: ces cultures démontrent un haut niveau d'engagement à exécuter une seule tâche à la fois et à respecter les délais fixés. Ici, on se centre sur la tâche plutôt que sur les relations interpersonnelles que celle-ci implique. Les plans et la programmation ont tendance à être détaillés, strictement suivis et très rarement modifiés.

Vision Multi : dans ce type de culture, au lieu de valoriser l'accomplissement strict de la tâche et le respect d'échéanciers arbitraires, on allie l'accomplissement de la tâche et le maintien de relations interpersonnelles harmonieuses. Ainsi, la tâche sera exécutée dans un climat sain, plutôt que dans le cadre d'une planification compliquée.

Fixe : les cultures orientées vers le temps fixe véhiculent des expressions comme « le temps c'est de l'argent », « faites-le pour hier » et « toutes les secondes comptent ». Les réunions doivent commencer à l'heure et les échéanciers comme la programmation doivent être pris au sérieux.

Mouvement : dans ce type de culture, la ponctualité est définie en des termes plus flexibles. On peut s'attendre à certains retards, car la date limite et les autres engagements ne sont pas coulés dans le béton.

Passé/Présent/Avenir : une orientation tournée vers le passé est indiquée si l'importance est placée dans des processus et dans une procédure préétablie. Une orientation vers le présent est indiquée si l'importance est mise sur des résultats à court

terme et rapides. Une orientation vers l'avenir est indiquée si l'importance est mise sur des résultats à long terme.

L'action

Des environnements sociaux peuvent être distingués selon l'approche vis-à-vis de l'action et des interactions.

L'Être : Cette orientation met l'emphase sur la relation, le caractère et les qualités personnelles. Ici, on privilégie la qualité de vie, la compréhension et les relations interpersonnelles. La satisfaction au travail prime sur l'accomplissement de la tâche et la motivation est basée sur des facteurs reliés à la qualité de vie dans l'organisation plutôt que sur la perspective de récompenses à venir.

Le Faire : cette orientation est centrée sur le travail. Elle met l'accent sur l'image de la réussite, les résultats mesurables et l'amélioration des conditions de vie. Dans ce contexte, on peut entendre dire : « Dieu aide les gens qui s'aident eux-mêmes ». La motivation est basée sur la perspective de la réussite. Des objectifs sont énoncés et des récompenses tels des bonus, la reconnaissance, des promotions, etc. sont attribuées sur la base de critères de performance.

La communication

L'orientation de Haut contexte : une emphase sur la communication et la confiance implicite dans des sélections non verbales.

Une orientation de Bas contexte : indiquée par une valeur forte sur la communication explicite.

Communication directe : Ici, on tente 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, on tente 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, on n'hésite 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, on se centre 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.

Communication formelle : « Il y a une bonne façon de faire les choses et une mauvaise façon ». Voilà l'idée générale que véhicule ce type de culture. Ici, on respecte vigoureusement le protocole, les coutumes, l'histoire, la culture nationale, la tradition, de même que la hiérarchie, ainsi que les règles et procédures.

Communication informelle : ces cultures sont anticonformistes, prônent le changement et accordent peu d'importance aux traditions. Dans ce contexte, le progrès est plus important que la coutume. Les individus concernés par la communication informelle se sentent inconfortables dans des situations de différences sociales et de rapports de forces. Ils privilégient les communications directes et franches et cherchent à faire des affaires dans un climat amical et détendu. Ainsi, ils peuvent insister sur le respect d'un plan de travail ou d'un échéancier plutôt que sur l'image ou le prestige.

L'espace

La culture peut être catégorisée selon les distinctions faites entre les espaces privés et les espaces publics (Ben Hassel, Farid, 2005). La notion d'espace et de corps est une notion qui est intrinsèque aux cultures et que les individus absorbent sans vraiment s'en rendre

compte. Il s'agit de l'espace dans lequel un individu se sent à l'aise pour parler ou travailler. Les Latino-américains, lorsqu'ils parlent, se rapprochent de leur interlocuteur à une proximité qui évoque, pour un Nord-Américain, de l'agressivité ou de la sexualité.

La notion d'espace inclut également la facilité avec laquelle les individus établissent un contact physique et la façon d'interpréter ce contact.

Orienté vers l'espace public : ces cultures privilégient des espaces de travail privés et personnels, mais ceux-ci sont essentiellement orientés vers un espace public. Cela implique que des équipes travaillent dans des pièces ouvertes, parfois divisées avec quelques cloisons, et les gestionnaires peuvent être installés dans les mêmes espaces que les employés.

Orienté vers l'espace individuel : ici, on travaille dans des bureaux individuels ou dans des pièces ouvertes qui sont divisées par des cloisons. Pour les réunions, on se retire dans des endroits fermés où on ne risque pas d'être dérangé. Aussi, on ne peut entrer dans un espace privé sans permission.

Le pouvoir

La culture peut être catégorisée selon la méthode de relation au pouvoir structuré. Une **orientation hiérarchique** indique un fort degré d'acceptabilité sur une relation de pouvoir différente et de classe sociale différente.

Orienté vers la hiérarchie : le pouvoir et l'autorité sont centralisés et la structure de l'organisation est fortement contrôlée. On s'attend à ce que le comportement des gestionnaires soit à l'image de leur réputation.

Orienté vers l'égalité : les efforts sont créés pour la minimiser par un moyen légal et politique. Normalement les employés d'une culture vers l'égalité n'acceptent pas qu'un gestionnaire à un droit automatique pour avoir plus de pouvoir et de privilège. La gestionnaire est considérée comme un consultant figuré plutôt que comme une figure d'autorité. Les employés préfèrent une autorité impersonnelle d'un d'accord mutuel sur le but et l'objectif plutôt que le pouvoir arbitraire d'un supérieur.

L'individualisme

Orienté vers l'individualité : L'importance de l'indépendance et l'accent sur l'individu indique une orientation vers l'**individualisation**.

Orienté vers la Collectivité : L'importance de l'affiliation et la subordination d'intérêts individuels à celle d'un groupe, d'une compagnie ou d'une organisation indiquent une orientation sur le **collectivisme**.

Orienté vers l'Universalisme : La culture d'universalisme met l'accent sur l'application des généralisations, des règles, et des procédures et la fabrication du produit et du service en général. Il met au point la règle abstraite avant une relation et l'obligation d'une compagnie est considérée plus important.

Orienté vers le Particularisme : Il accorde de l'importance à la relation plutôt qu'à une règle abstraite. Il accepte la différence, l'originalité et l'exception et il considère qu'une relation est un facteur très important dans le travail.

La compétitivité

Orienté vers la Compétition : L'importance mise sur l'achèvement personnel, l'autoritarisme individuel et le succès. Ceci indique une orientation **compétitive**. Les planifications sont développées et exécutées rapidement et, les résultats sont mesurés et comparés. Normalement, une structure compétitive travaille pour un permis et encourage les buts des individus et la satisfaction est un facteur de motivation tout comme les salaires élevés, les reconnaissances, l'avancement et les défis.

Orienté vers la Collaboration Évaluer la qualité de la vie, l'interdépendance et la relation indiquent une orientation **coopérative**. Le consensus est plus important à une prise de décision. Le travail se structure facilement à l'intégration d'un groupe et il satisfait les facteurs de motivation comme la sécurité, l'environnement de travail positif et l'horaire qui permet une vie personnelle. L'embauche doit se faire, non seulement par la compétence mais aussi par les habiletés qui doivent correspondre aux besoins du groupe. On doit observer la facilité qu'a le candidat à partager les valeurs du groupe, ses habiletés à

communiquer, à manifester la loyauté, la coopération et il doit contribuer à maintenir un environnement de travail agréable. Le rôle d'un *leader* est d'encourager les avantages d'une relation mutuelle.

La structure

Orienté vers l'autorité : L'environnement selon lequel la valeur est mise sur la règle de la régularisation et la procédure est considérée comme ayant une **orientation d'ordre** et préfère la prévisibilité et minimise le risque. Un conflit et un changement sont considérés comme une menace, et pour ça qu'ils ont besoin d'un règlement et d'une procédure. Dans cette culture la vie d'un employé est estimée souvent, les gens ont besoin de rôles et de responsabilités plus claires, et l'évitement d'un échec est important. Une structure hiérarchique de l'organisation est aussi respectée.

Orienté vers la souplesse : Une **orientation de flexibilité** tend à récompenser la prise de risque, tolérer l'ambiguïté et l'innovation de la valeur. Le niveau de la tolérance d'une déviation d'une norme est élevé et un conflit est considéré comme naturel plutôt qu'une menace. Les gens préfèrent une ligne directrice (*Guideline*) dans la planification plutôt qu'une méthodologie spécifique.

La pensée

Il s'agit de l'approche **déductive**; une emphase sur la théorie, les principes, les concepts et l'abstrait logique ou de l'approche **inductive**; affecte les données, l'expérience

et l'expérimentation. Il y a également une approche **linéaire**; analyse et segmentation des possibilités ou une approche **systématique**; synthèse, holisme et grande image.

Orienté vers la déductive : Les gens mettent plus l'accent sur la pensée abstraite, la réalité, la valeur morale, la théorie, et les principales idées qui peuvent provenir d'eux-même. La priorité est donnée au monde conceptuel, la pensée symbolique plutôt que l'accumulation de faits. La généralisation est provenue par les autres concepts selon la signification logique plutôt que par le fait. Le passé et le futur ont une grande influence dans ce type de processus de pensée.

Orienté vers l'inductive : Les gens de cette culture tirent les principales par des analyses des données. Les accumulations du fait et la statistique ont de la valeur. Les méthodologies plus populaires amènent à réfléchir sur les conditions actuelles, bien que les résultats puissent être projetés dans le futur.

Orienté vers la linéaire : Quand on se rencontre un problème, la culture orienté vers la linéaire sera l'analyser à un petit morceau qu'il peut être relié dans une chaîne de la cause et de l'effet. Il considère plus important un détail précis et un résultat pragmatique.

Orienté vers la systématique : Quand on rencontre un problème, cette culture met plus l'accent sur une approche intégrée, qui est nommé « holistique » ou synthétique. Cette intégration concentre à une relation entre les parties et leurs rapports.

Ces dix orientations variables sont résumées dans le tableau 2 et nous allons les utiliser comme variables de notre analyse.

Le modèle des orientations variables culturelles

Tableau 1 Le modèle des orientations variables culturelles

N ^o	I.2.2.h.1.1.1.1 VARIABLE	VALEUR ORIENTÉE
1	<i>L'environnement</i>	contrôle/ harmonie/ restriction
2	<i>Le temps</i>	vision unique/multi, fixe/mouvement, passé/présent/avenir
3	<i>L'action</i>	l'être/le faire
4	<i>La communication</i>	fort (haut contexte)/faible degré (bas contexte) de dépendance sur la relation, directe/indirecte, expressif/instrumental, formelle/informelle
5	<i>L'espace</i>	individuel/public
6	<i>Le pouvoir</i>	hiérarchie/égalité
7	<i>L'individualisme</i>	individualité/collectivité, universalisme/spécialisme
8	<i>La compétitivité</i>	compétition/collaboration
9	<i>La structure</i>	autorité/souplesse
10	<i>La pensée</i>	déductive/inductive, linéaire/systématique

I.2.3 Les styles de négociation de la Corée du Sud

a.) La personnalité et le style de négociation des Coréens

Il est compliqué de comprendre son style de négociation sans une compréhension précise du problème de base car la conception s'est formée et a évolué depuis l'histoire très ancienne. Les normes des valeurs qui ont influencé la méthode de pensée et le mode de comportement sont le confucianisme moral et la culture agricole (Lee, Yong Hwan, 1995). L'idéologie du confucianisme met l'importance sur la vertu de l'harmonie selon laquelle on se contrôle, comme la maîtrise de soi. Les entreprises coréennes soulignent la fidélité au patronat, l'affection du patronat envers les employés, l'ordre de rang entre le supérieur et l'inférieur et la relation de confiance entre les camarades (Lee, Jong Hak, 1994). L'annexe 3 sera utile à la compréhension de la Corée du Sud en ce qui a trait à l'économie, les valeurs sociales et la politique.

b.) Les caractéristiques culturelles coréennes selon le modèle de dix facteurs de Terence Brake

Kim, Hyeon Jong (2004) a présenté les caractéristiques culturelles des Coréens en reliant dix valeurs culturelles.

L'environnement

Les Coréens veulent entretenir l'harmonie qui provient du confucianisme et grand familialisme. Surtout, ils veulent se regrouper pour l'harmonie et ils décident de leurs

actions selon l'ambiance, pas selon leur propre jugement, ces caractères peuvent être un mérite de concession et d'harmonisation dans une dimension d'ordre social. Mais, cela prend plus de temps pour une prise de décision parce que toutes les personnes qui s'impliquent participent au processus de prise de décision.

Le style de négociation des Coréens dans lequel ils placent l'importance de la relation plutôt que l'issue de la négociation peut engendrer des problèmes avec des négociateurs occidentaux qui mettent l'accent sur l'issue de la négociation plutôt que sur la relation ou une situation personnelle (Lee, Jong Geun et Park, Hyen Joon , 2003).

Les Coréens pensent que la relation est plus importante, mais parfois, ils n'hésitent pas à agir de manière directe et ambitieuse dans la négociation. Parfois, ils sont irrationnels et gèrent leurs émotions avec leurs sentiments. Ils pensent qu'il faut porter attention aux sentiments parce qu'il est une voix de l'intérieur ou une émotion personnelle importante (Tung, R.L., 1991).

Les traditions ancestrales enseignent aux Coréens à saisir l'harmonie, à dominer leurs instincts, leurs pulsions et à refouler les forces de leur personnalité individuelle (Aktouf O.,1999).

Le temps

Les Coréens visent à entamer des relations plutôt qu'à mettre l'accent sur le travail. Ils préfèrent traiter leur travail de manière plus flexible plutôt que de fixer une limite de temps. Donc, ils ont tendance à être indulgents face à la ponctualité à un rendez-vous.

Aussi, ils ont une forte tendance à être orientés vers le passé et le but présent est plus important que le but futur ou la perspective d'avenir. En fait, les Coréens se dirigent plus vers un objectif à court terme que vers un objectif à long terme quand ils accomplissent une «*business*» (Yu Keun Shin, 1993). Traditionnellement, les Coréens pensent qu'ils peuvent surmonter tous les obstacles de leur génération et ils veulent laisser une situation confortable à la génération suivante. Ces phénomènes se révèlent dans la famille et ces conceptions de l'accomplissement à court terme engendrent l'importance du résultat plutôt que du processus, l'importance de l'extérieur plutôt que l'intérieur et l'accent sur le but visible.

Cette conception du temps à court terme est causée par les raisons suivantes. Premièrement, leur étroit territoire ne donne pas une aisance spatiale à la population. Deuxièmement, en tant que peuple agricole qui cultivait le riz dans un climat de mousson, il devait terminer son travail dans une certaine limite de temps et prenait ainsi conscience d'un temps plus court (Kyu Tae, Lee, 1983).

L'action

Les Coréens mettent l'accent sur la position personnelle de l'autre partie et leur action prend une importance sur la relation entre les gens aussi bien que leurs affaires.

Traditionnellement, ils mettent l'accent sur un aspect moral plutôt que sur un aspect matériel tel leur esprit d'élite et l'honnêteté.

Mais de plus en plus, avec le progrès industriel, il existe une tendance à donner de l'importance au matérialisme et ils considèrent que l'affaire est plus importante que la relation.

La communication

Étant donné qu'ils considèrent l'importance d'une bonne relation et de la politesse, il est important d'observer les convenances de l'autre partie. L'étiquette, faire un cadeau, l'appellation, la cérémonie de négociation et le dîner ou la réception sont importants dans une relation. La communication est effectuée de manière indirecte pour conserver la relation la plus irréprochable possible et la moins déplaisante possible (Oh Se Chul, 1982). Ils évitent le conflit et n'hésitent pas à exprimer leur colère. En cas de dispute, ils veulent résoudre le conflit par le biais d'une troisième personne. Leur façon d'être engendre une procédure d'expression par laquelle ils donnent plus d'importance au sentiment et à l'ambiance qu'à l'expression logique et précise. Par conséquent, ils adoptent une attitude de comportement non verbal.

Les Coréens ont un comportement d'approche différent avec une personne selon la fréquence de la rencontre. Dans une première rencontre, ils donnent de l'importance à ce qui est officiel et au résultat; par contre, s'ils ont déjà une relation avec quelqu'un, la relation est plus importante que le résultat de l'affaire. Ils tiennent à leur réputation et pensent qu'une procédure non officielle est utile dans la négociation. Ils préfèrent une forme de contrat de négociation non verbal, tacite et global.

L'espace

Ils accordent de l'importance aux espaces publics à cause de leurs caractéristiques collectivistes et hiérarchiques. Cela est nécessaire à l'interaction et à l'échange d'informations entre la direction et les subordonnés, et aussi à la faisabilité d'un système de contrôle de l'autoritarisme.

Le pouvoir

Il existe une forte concentration économique des entreprises en Corée du Sud. Les grandes entreprises, qui sont aussi très hiérarchisées, reposent sur des mécanismes décisionnels complexes, les décisions importantes étant concentrées au sommet (Omar Aktouf, 1999).

Les Américains considèrent le leader comme une personne qui connaît bien les questions et les problèmes, il est un professionnel qui est capable de les traiter lui-même. Ils pensent que le rôle d'un représentant de la négociation, pendant la négociation, est qu'il

discute de toutes sortes de sujets reliés à des problèmes. Par contre, les Coréens considèrent un leader comme une personne représentant son groupe et espèrent que le leader dirige tout le processus de la négociation avec autorité et position. Les Coréens espèrent aussi, si leur orientation globale est déterminée entre les leaders, que les conséquences se résoudreont facilement (Lee Jong Geun et Park Hyen Joon, 2003).

Étant donné que les Coréens ont une culture verticale, le pouvoir et l'autorité sont centralisés dans l'organisation et la structure de l'organisation est contrôlée fortement. La culture est orientée vers une hiérarchie verticale comparée avec l'autre culture. La décision peut être déterminée par une haute direction seule et les affaires doivent suivre un système de commande. C'est pourquoi le titre personnel est important. S'il n'est pas reconnu à sa propre valeur, il pourra se sentir négligé par les gens.

L'individualisme

L'individu s'efface devant la collectivité (la famille, l'école, l'entreprise), il veille à entretenir des relations harmonieuses et équilibrées. D'ailleurs, il est surprenant de constater que le mot «*kaein*», qui signifie «*personne*» ou «*individu*», a une connotation péjorative. Il désigne un être isolé qui ne s'associe pas aux autres. Nous remarquons aussi que le mot «*responsabilité*», «*ch'aegim*», ne singularise pas l'auteur d'un acte séparément de la hiérarchie ou du groupe. En fait, la responsabilité est perçue également comme un collectif. (Omar, Aktouf, 1999)

Étant donné que la Corée est un pays traditionnellement agricole, les Coréens donnent de l'importance au collectivisme à cause du grand familialisme. Le *NOUS* est plus important que le *JE* dans une organisation. Mais leur collectivisme est limité: ils sont ouverts et gentils avec quelqu'un ou un groupe qu'ils connaissent déjà, par contre, ils sont hostiles à une personne à la première rencontre ou à une personne différente ayant d'autres intérêts (Paul A. Herbig & Hugh E. Kramer, 1992). Par conséquent, les Coréens ont une forte tendance à mettre l'emphase sur le collectivisme.

Ce collectivisme influence un bon «*team-work*», une décision après un bon nombre de consultations, l'obéissance et un grand échange de l'information dans un groupe.

La compétitivité

Les Coréens sont plus intéressés par le degré de satisfaction au travail, la qualité de vie et la dépendance interpersonnelle que par leur succès matériel. Cette orientation coopérative se transforme de plus en plus en orientation compétitive à cause du développement industriel donc, les Coréens se situent à mi-chemin entre l'orientation coopérative et compétitive.

La structure

Leur degré de sentiment sur l'incertitude est très élevé et ils ressentent cette incertitude comme une menace. Pour cette raison, ils ont une orientation ordonnée pour éviter le risque. En Corée, le rôle des membres d'équipe de projet est moins important que le rôle du leader de projet. On ne s'attend pas à ce que typiquement des subordonnés fournissent autant d'«*input*», et donc les demandes sont dirigées vers les responsables en position de gestion. Ainsi, les chefs travaillant seulement avec des gestionnaires des États-Unis peuvent devoir s'ajuster sur un type de relation plus hiérarchique avec des employés coréens et prennent moins de responsabilités en déléguant à des subordonnés (Chung, S. Kim & Dane K. Petersons .2003).

La pensée

Les Coréens veulent résoudre un problème en se basant sur l'expérience passée et le cadre de la situation. Leur approche déductive met l'accent sur les principes qui sont engendrés par la pensée abstraite, la valeur morale. En plus, ils s'attaquent au cœur du problème après avoir tourné autour d'un problème au lieu d'analyser un problème avec précision et directement. Ils jugent un problème de manière plus globale avec une vue d'ensemble.

Le tableau 2 indique le résultat du style de négociation coréen selon l'étude de Kim, Hyun Jong (2004) et pour une compréhension plus facile, nous allons comparer la Corée et les États-Unis.

Tableau 2 Comparaison des styles de négociation coréen et américains

LA VALEUR	EN CORÉE	AUX ÉTATS-UNIS
<i>L'environnement</i>	Orienté vers l'harmonie	Orienté vers le contrôle
<i>Le temps</i>	1) Orienté vers le passé et le présent 2) Orienté vers le mouvement	1) Orienté vers le présent 2) Orienté vers le fixe
<i>L'action</i>	Orientée vers le mouvement et l'être	Orientée vers le faire
<i>La communication</i>	1) Fort degré de dépendance de la relation 2) Formelle, indirecte, instrumentale	1) Faible degré de dépendance de la relation 2) Informelle, directe, expressif
<i>L'espace</i>	Espace public	Espace individuel
<i>Le pouvoir</i>	Hiérarchique	Égal
<i>L'individualisme</i>	Collectivité, spécialisme (l'insistance de l'exception)	Individualité, universalisme
<i>La compétitivité</i>	Coopérative mais de plus en plus compétitive	Compétitive
<i>La structure</i>	Autorité	Souplesse
<i>La pensée</i>	Approche déductive	Approche inductive

c.) Les caractéristiques culturelles des Coréens selon le modèle de

Hofstede

Il est utile que nous référons à une autre analyse des dimensions culturelles afin d'identifier le style de négociation des coréens. Les quatre dimensions culturelles selon Hofstede sont la distance de pouvoir, individualisme-collectivisme, le degré d'évitement de l'incertitude et masculinité-féminité. Dans les 50 pays que Hofstede (1980) a comparé avec ces quatre dimensions culturelles, la Corée a l'indice de la distance de pouvoir et

d'évitement de l'incertitude plus élevé que le Canada. Le Canada a un indice plus élevé pour ce qui est des caractères d'individualisme et de masculinité que la Corée.

Les analyses précédentes qui utilisent ces quatre dimensions étaient des analyses de comparaisons entre la Corée et les autres pays. Il est nécessaire d'observer ces analyses de comparaison pour déterminer les caractères culturels coréens.

Chung S. Kim et Dane K. Peterson (2003) présentent une étude comparative faite récemment entre la Corée et les États-Unis.

Le tableau 3 résume les caractères de chaque pays selon les quatre dimensions culturelles de Hofstede.

Tableau 3 Caractéristiques de la Corée et des États-Unis selon les quatre dimensions culturelles de Hofstede

	LES ETATS-UNIS	LA CORÉE DU SUD
La distance de pouvoir	Relativement basse	Relativement haute
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Les attentes des subordonnés : être consultés ✓ le patron idéal est la démocratie inventive ✓ la hiérarchie dans les organismes est établie pour les rôles et la convenance ✓ l'inégalité parmi les personnes devrait être réduite au minimum 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Les attentes des subordonnés : être obéissants ✓ le patron idéal est un autocrate bienveillant ✓ la hiérarchie dans les organismes reflète l'inégalité existentielle ✓ l'inégalité entre les personnes est prévue et désirée
Indivisualisme-Collectivisme	Individualisme élevé	Faible individualisme
✓	<ul style="list-style-type: none"> ✓ les individus ont l'autonomie et la liberté pour poursuivre leurs buts ✓ identification basée sur l'individu ✓ la relation de l'employeur et de 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ les individus s'occupent les uns des autres ✓ identification basée sur le réseau social

	LES ETATS-UNIS	LA CORÉE DU SUD
	l'employé est un contrat ✓ la situation et la promotion sont basées sur la compétence ✓ travail prédomine sur la relation	✓ la relation basée sur des liens amicaux ou familiaux ✓ la situation et la promotion sont partiellement basées sur l'employé dans le groupe ✓ la relation est prédomine sur le travail
Éviter l'incertitude	L'action d'évitement est relativement faible	L'action d'évitement est haute
	✓ accepte l'incertitude de l'avenir ✓ n'accepte pas les directives strictes ✓ collaboration d'équipe au-delà de la frontière du service ✓ gestionnaires et leaders sont des personnes arbitres	✓ stressé par la menace de l'incertitude ✓ a besoin de règles et de mesures légales réduisant l'effort ✓ gestionnaires et leaders ont l'expertise et la connaissance
féminité et masculinité	Masculinité relativement élevée	Masculinité relativement basse
	✓ accent sur l'égalité et la compétition entre les collègues ✓ vivre pour travailler ✓ résolution de conflit en le combattant ✓ évaluer la qualité sur l'argent et son achèvement.	✓ Importance de la relation entre les personnes ✓ travailler pour vivre ✓ résolution basée sur le compromis ✓ évaluer la qualité de la vie et la conservation de l'environnement

Selon le résultat de l'analyse de Chung S. Kim & Dane K. Peterson, la culture coréenne est caractérisée par un fort degré d'évitement de l'incertitude et un faible degré de masculinité par rapport aux États-Unis. Ainsi, la culture coréenne est définie comme moins compétitive, moins agressive dans la poursuite du but personnel et plus contre le risque. En plus, la Corée a une distance de pouvoir culturelle plus élevé. Dans le cas d'une distance élevée de pouvoir, son système hiérarchique a une forme centralisée de pouvoir. Le déséquilibre du pouvoir est acceptable, approprié et légitime. Dans presque tous les cas, la participation des subordonnées dans le processus de décision est très peu sollicitée.

Étant donné que la Corée est un pays originalement agricole, les gens accordent plus d'importance à un groupe qu'à l'individu qui provient du patriarcat. Le concept de « *nous* » est plus important que celui du « *Je* ». Mais le collectivisme de la Corée est limité. En général, les Coréens sont ouverts et amicaux avec un groupe ou personne avec qui ils ont déjà des relations, mais ils peuvent avoir un sentiment de rivalité ou un comportement distant avec une personne rencontrée pour la première fois, ou dans une relation d'intérêts divergents (Paul A. Herbig & Hugh E. Kramer .1992).

I.2.4 Les styles de négociation du Canada

a.) La personnalité et le style de négociation des Canadiens

Les anglophones et francophones canadiens tendent à faire face au conflit et à mettre l'accent sur le point de désaccord pendant qu'ils travaillent par un processus de résolution linéaire des problèmes. Ce processus implique d'identifier le problème ou l'occasion, les objectifs de la négociation, l'alternative, la décision et le plan pour l'action. Les Canadiens anglophones tendent à se concentrer sur des valeurs abstraites ou théoriques et moins sur les faits pratiques des problèmes clés qui sont nés du processus de négociation; alors que les Canadiens francophones tendent à préférer la négociation plus instrumentale et individualiste. La majorité des négociateurs francophones canadiens veulent influencer l'autre partie et se concentrer sur la relation (Philip R. Harris, Robert T. Morand, Sarah V. Morand, 2004).

Les études de Marlene (Major, Marlene, McCarry, Michael, Mercier, Pierre, Gasse, Yvon .1994) sur des directeurs canadiens et des étudiants anglophones et francophones ont suggéré qu'ils aient des priorités de valeurs distinctives. Particulièrement, les francophones se sont avérés plus collectivistes et les anglophones plus individualistes dans leurs préférences de valeur, attitudes, comportement.

**b.) Les caractéristiques culturelles des Canadiens selon le modèle
des dix facteurs de Terence Brake**

L'environnement

Les attitudes privilégiées des Canadiens sont une combinaison de maîtrise et d'harmonie.

Kanungo et Bhatnagar (Kanungo, R.N, & Bhatnagar, J. K. 1978) ont constaté que les francophones démontrent un besoin plus élevé de relation que les anglophones; les francophones tendent à souligner la nature sympathique des partenaires de travail et les aspects interpersonnels de la situation de travail. En outre, les anglophones ont montré une plus grande tendance au risque social que les francophones, cela peut signifier que les francophones portent plus importance à l'attachement social.

Le temps

Les Canadiens anglais et français tendent à être rigidelement liés par leurs plans et le délai. Le commencement et la fin de la réunion sont appréciés. Si on fait attendre quelqu'un plus de cinq ou dix minutes à une entrevue programmée, beaucoup de Canadiens supposeront qu'un personnel léger a été prévu (Philip R. Harris, Robert T. Moran, Sarah V. Moran, 2004).

Les Canadiens adoptent habituellement un point vu à long terme de l'histoire quand ils établissent un plan d'affaires et discutent des idées de nouveaux projets. Ainsi, ils soulignent souvent les conséquences et la continuité à long terme des résultats passés. Ceci les rend légèrement contre la prise de risque et influence leur planification des affaires.

Les Canadiens tendent à avoir une orientation de simple, mais les affaires se font à un rythme moins pressant, dans l'ensemble, comme pour se différencier des Américains. Un auteur a dit dans son livre que beaucoup de Canadiens ne demandent pas la facture dans un restaurant, ils paraîtraient alors comme étant pressés à l'image des Américains (Terence Brake, Danielle Medina Walker, Thomas Walker .1995).

L'action

Le Canada démontre plus la culture d'orientation d'être, bien que le Canadien ne définissent pas les règles générales eux-mêmes en termes d'accomplissements mesurables autant que les Américains.

Le résultat d'une étude de Nancy J. Adlerand (Nancy J. Adlerand, John L. Graham et Theodore Schwarz Gehrke, 1987) a montré que le francophone utilise sensiblement plus des stratégies instrumentales de négociation que l'un ou l'autre groupe qui parle anglais. Ils ont dit que peut être les francophones mettaient-ils l'accent sur le fait de bâtir la relation pendant les activités en dehors du travail et adoptaient une approche plus agressive pendant les activités d'affaires. En plus, les négociateurs francophones sont confrontés à un équilibre difficile. Ils pourront dépenser leurs propres récompenses économiques pour la satisfaction de leurs clients. Les résultats impliquent une approche coopérative meilleure en ayant affaire à des négociateurs anglophones, alors qu'une approche concurrentielle est meilleure pour les francophones.

La communication

Les anglophones sont, comme leurs voisins américains, généralement d'une orientation de bas contexte. Les messages envoyés verbalement sont les messages prévus. Les Canadiens francophones sont d'une orientation de haut contexte, parce que le langage verbal est seulement une partie du message. Walker (Danielle Medina Walker, Thomas Walker.2003) a mentionné que les Canadiens ont en partie une orientation d'être à l'action et ils ont également un niveau moyen d'orientation du bas contexte à la communication. Généralement, les Canadiens comptent sur le rapport explicite pour donner la signification plutôt que sur des rapports à signification implicite.

Aussi, les Canadiens francophones utilisent-ils sensiblement plus des stratégies instrumentales de négociation que les négociateurs anglophones. Nancy J. Adler (Nancy J. Adler, John L. Graham, Theodore Schwarz Gehrke, 1987) avance les deux explications. D'abord, les francophones peuvent se concentrer sur la relation pendant les activités extérieures au travail et puis adopter une approche plus agressive (instrumentale) pendant les activités de travail.

L'espace

Les Canadiens maintiennent une distance physique avec les autres. Il y a peu de secteur commun et chacun des employés définissent leur propre espace clairement dans un bureau ou une entreprise. (Danielle Medina Walker, Thomas Walker, Joerg Schmits, 2003). Donc, ils ont une orientation d'espace privée.

Le pouvoir

Le Canada a plus fortement une orientation d'égalité du pouvoir. Les affaires canadiennes tendent à être organisées d'une manière visant à réduire au minimum les différences entre les directeurs et les subordonnés en termes d'autorité. Au lieu de donner une description des fonctions spécifiques avec une liste de responsabilités, on s'attend à ce que les employés comprennent la structure globale de la compagnie et définissent leur position dans la liste.

À tous les niveaux, les employés sont encouragés à prendre part à la prise de décision, à suggérer des solutions aux problèmes et à concevoir des innovations, des idées pour aider leur compagnie à réussir. Des décisions sont habituellement prises par un comité ou un groupe, pas par des individus, mais une bonne idée sera entendue et considérée indépendamment de qui la propose. Certaines grandes sociétés canadiennes sont plus hiérarchiques dans leur distribution du pouvoir, cependant, elles sont possédées et dirigées par un groupe d'élite de familles historiquement riches qui gardent la compagnie dans la famille.

L'individualisme

Danielle Medina Walker a mentionné aussi que le sens de l'identité des Canadiens est basé beaucoup plus sur la fidélité au collectif, l'attachement aux intérêts personnels et à l'accomplissement personnel. Chacun dans une société canadienne compte, s'attend à faire son propre travail et à être récompensé. Les Canadiens pensent que la société se compose d'individus indépendants ayant des buts indépendants. De même, ils ont de fortes obligations face à la fidélité à leurs ouvriers, à leurs camarades, à la compagnie et à son succès. Ainsi, les affaires des Canadiens utilisent plus une équipe pour représenter une compagnie dans des échanges d'affaires que des compagnies des États-Unis. En général, les Canadiens démontrent un plus grand sens de fidélité et d'appartenance à leur famille, communauté et nation.

C. L. Hung (1998) a examiné et rapporté la perception chinoise concernant les Canadiens dans leur style de négociation comme étant des partenaires fiables. Comparés aux Américains, les Canadiens, dans la négociation, sont considérés moins individualistes par les Chinois.

La compétitivité

La culture canadienne encourage les aspirations et l'accomplissement individuel. La plupart des Canadiens s'attendent à réaliser les objectifs de leurs organismes avant leurs objectifs personnels. Cependant, les Canadiens anglais emploient des stratégies de négociation plus coopératives, alors que les francophones utilisent des stratégies plus compétitives (Philip R. Harris, Robert T. Moran, Sarah V. Moran .2004).

Tandis que l'avantage compétitif et le profit personnel sont des motivateurs forts dans la culture canadienne d'affaires, l'orientation compétitive canadienne est définie par la réalité suivante : pour les employés canadiens, les considérations autres que le gain monétaire et la promotion professionnelle en valent le jeu. Les Canadiens chercheront la meilleure performance dans leur travail, mais moins que les Américains. Le salaire et la possibilité d'avancement ne sont pas les seules choses qui déterminent la satisfaction du travail des Canadiens; la fidélité et la sécurité d'emploi jouent également un rôle d'importance. Cette orientation modérée vers la compétitivité dans la culture canadienne d'affaires apparaît dans l'écart entre l'orientation de faire et l'orientation d'être.

La structure

Les Canadiens ont une orientation de flexible concernant la structure. Leur valeur d'affaires s'adapte aux circonstances et à la prise de risques. Particulièrement, en technologie, les entreprises canadiennes évaluent les employés qui peuvent être innovants et fournissent de nouvelles solutions aux problèmes. L'orientation de la flexibilité du Canada est allégée, parce que son orientation résiste au temps. Les Canadiens font plus attention aux traditions quand un changement survient dans les procédures de gestion : ils prennent plus de temps pour décider d'aller en avant avec un nouveau plan ou projet. Ils sont donc légèrement plus opposés au risque que les Américains.

Selon l'étude de Alma Mintu-Wimsatt (Alma Mintu-Wimsatt, John L. Graham .2004), la propension au risque est de trouver une influence positive à «*problem solving-approach*» pour les Canadiens. Selon son résultat, les exportateurs canadiens qui sont contre le risque ont plus tendance à être coopératifs et à trouver une solution au problème.

La pensée

Philip R. Harris (Philip R. Harris, Robert T. Moran, Sarah V. Moran .2004) a mentionné que les Canadiens utilisent un style de présentation rationnelle avec des faits détaillés et des chiffres organisés pour soutenir une position clairement indiquée. Une approche déductive est favorisée quand on s'attend à ce que les parties soient d'accord. Ce modèle présente d'abord la recommandation principale, puis il est suivi de l'information qui

la soutient. Danielle Medina Walker (Danielle Medina Walker, Thomas Walker, Joerg Schmits .2003) a aussi mentionné que les Canadiens font preuve d'orientation déductive et inductive à la pensée. Ils ont un engagement théorique et portent un intérêt sur les théories principales et générales qui se situent derrière une situation précise. Cependant, en même temps, ils sont intéressés par ces détails eux-mêmes. Face à une entreprise nouvelle, ils discuteront souvent de son cadre conceptuel d'abord, puis ils en parleront dans le détail en ce qui concerne les applications pratiques. Quand ils présentent un nouveau produit, ils passeront du temps sur l'analyse préliminaire et l'exécution réelle, aussi bien que sur l'essai sur le marché.

I.3 Les distinctions culturelles dans les étapes de la négociation

Nous avons mentionné relativement aux quatre étapes de la négociation, que nous avons besoin d'analyser le degré de considération des Coréens et des Canadiens. Ils peuvent donner plus d'importance à

1. L'étape de l'établissement de relations interpersonnelles (*non-task sounding stage*);
2. L'étape de l'échange de données sur les questions à discuter (*task related exchange of information stage*);
3. L'étape de persuasion (*persuasion stage*);
4. L'étape de concession et de compromis (l'entente finale) : «*Accord stage*»

Une des difficultés majeures dans toutes les négociations d'affaire provient du fait que, de part leur culture, les différentes parties mettent l'emphase à des étapes différentes du processus de négociation. Par exemple, les Japonais mettent plus d'accent sur l'étape d'échange des informations à cause de leur style de prise de décision consensuelle. Par contre, ils ne séparent pas clairement l'étape de l'échange des informations et l'étape de persuasion. D'autre part, du point de vue des américains, l'étape de persuasion est le cœur de la négociation. (John L. Graham. 1986).

CHAPITRE II : PROBLEMATIQUE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

II.1 Problématique

Notre problématique de recherche s'appuie sur des études antérieures qui ont analysé les styles de négociation des Coréens à l'aide d'un cadre conceptuel comportant les dix variables de la théorie de Brake, Walker et Walker (1995). De manière plus spécifique, notre étude reprendra ce cadre théorique mais traitera tout particulièrement du style de négociation des Canadiens. Ainsi donc, notre problème général vise à étudier le style de négociation des canadiens sous l'angle des facteurs culturels comme sous celui de l'importance relative aux différentes d'une négociation au niveau international. De plus, et comme nous disposons déjà d'études sur le style de négociation des coréens, nous pourrons comparer les différences entre les styles de négociation des Coréens et des Canadiens.

L'objectif de notre recherche vise ainsi :

Premièrement, à identifier les caractères et les facteurs culturels canadiens dans une négociation selon les dix variables suivantes : l'espace, le temps, l'action, la communication, l'environnement, l'individualisme, le pouvoir, la compétitivité, la structure et la pensée.

Deuxièmement, à trouver les caractéristiques propres aux Canadiens dans le processus de négociation durant les étapes telles que l'établissement de relations interpersonnelles, l'échange de données sur les questions à discuter, la persuasion, la concession et le compromis ou l'entente finale. Nous allons analyser les préférences des Canadiens entre les étapes de négociation et les relations entre celles-ci et le résultat de la négociation.

Troisièmement, et après avoir comparé les différents comportements des Canadiens et des Coréens dans le processus de négociation, à identifier des stratégies adéquates pour faciliter la négociation entre ces deux cultures.

II.2 Questions de recherche

L'étude de Kim, Hyun Jong (2000) s'est intéressée aux styles de négociation des Coréens en fonction des dix variables de Brake, Walker et Walker (1995) et les résultats ont été les suivants :

Tableau 4 Le style de négociation des Coréens selon l'analyse de Kim, Hyeon Jong (2000)

LA VALEUR	L'ORIENTATION DE LA CORÉE
<i>L'environnement</i>	Orienté vers l'harmonie
<i>Le temps</i>	1) Orienté vers le passé et le présent 2) Orienté vers la flexibilité
<i>L'action</i>	Orienté vers le mouvement et l'état
<i>La communication</i>	1) Fort degré de dépendance à la relation 2) Formelle, indirecte, instrumentale
<i>L'espace</i>	Espace public
<i>Le pouvoir</i>	Hiérarchique

LA VALEUR	L'ORIENTATION DE LA CORÉE
<i>L'individualisme</i>	Collectivité, particularité (l'insistance de l'exception)
<i>La compétitivité</i>	Coopérative mais de plus en plus compétitive
<i>La structure</i>	Impérative
<i>La pensée</i>	Approche déductive

Ces dix variables seront utilisées pour déterminer le style de négociation, d'un point de vue culturel, des Canadiens et permettront la comparaison avec le style de négociation des coréens.

Nos questions de recherche sont donc les suivantes :

Quels sont, en négociation, les styles et les comportements des Canadiens par rapport à ceux des Coréens ?

L'accent mis par les Canadiens sur l'une ou l'autre des quatre étapes du processus de négociation influence-il le résultat de la négociation?

II.3 Cadre théorique de la recherche

Compte tenu de notre littérature, nous retenons le cadre théorique suivant (schéma 3) pour cette étude. Comme il y est précisé dans ce schéma, nous nous proposons d'étudier deux grands ensembles de concepts (nos futures variables indépendantes) que sont les

facteurs culturels et le processus de négociation, leurs liens possibles et leurs possibles relations avec le résultat de la négociation qui sera la variable dépendante de notre étude.

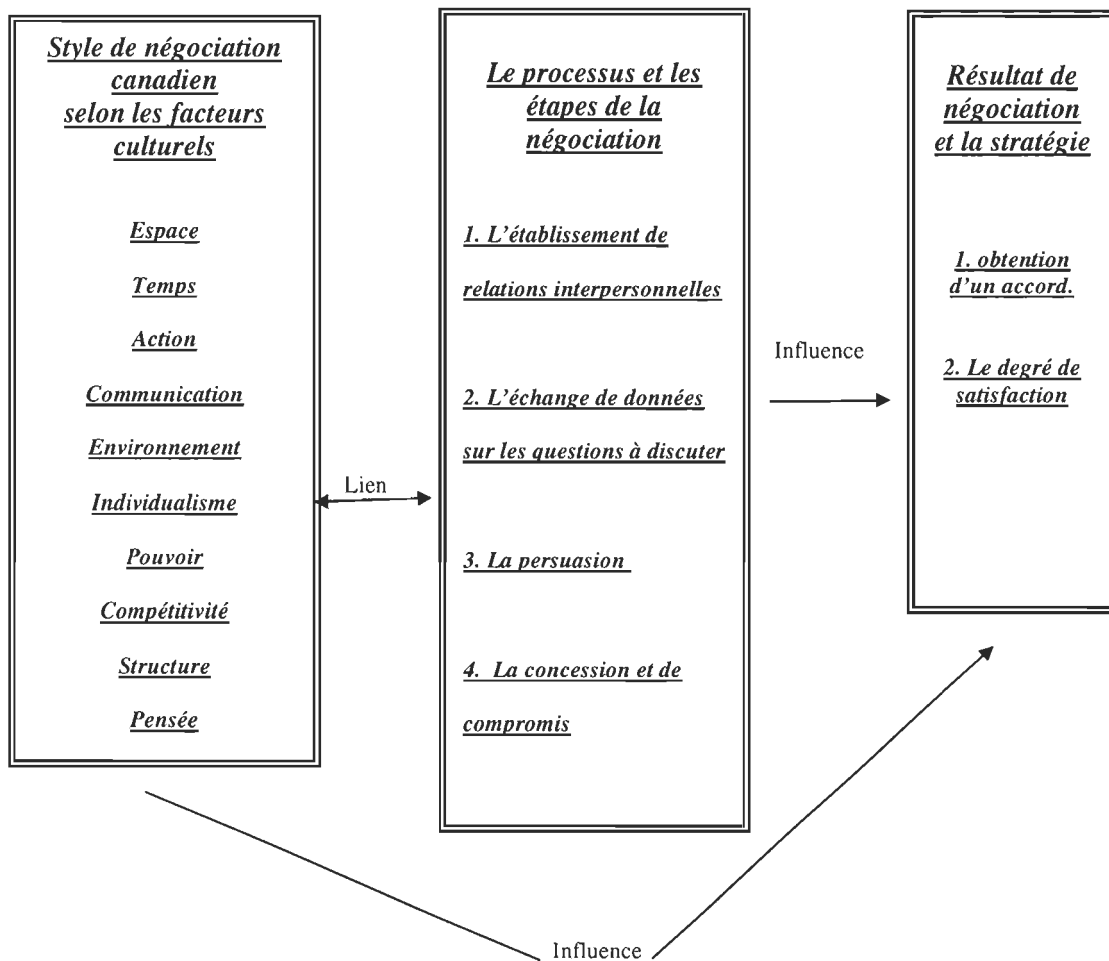


Figure 8 Le modèle de la recherche

Notre modèle théorique peut donc se résumer par la figure suivante:

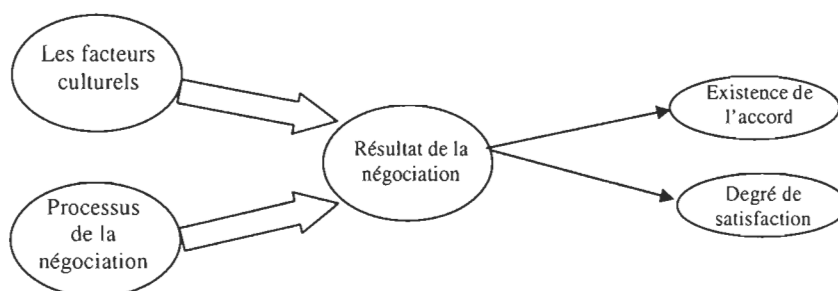


Figure 9 Modèle théorique

II.4 Cadre opératoire de la recherche

Notre cadre opératoire va préciser de quelle manière nous entendons évaluer ces différents concepts. Dans le tableau 6 nous présentons les 10 variables indépendantes représentant les facteurs culturels et les 4 variables indépendantes représentant les différentes étapes du processus de négociation. La variable dépendante, résultat de la négociation, sera traduite par la signature d'un accord et par une mesure du degré de satisfaction dans la négociation.

Tableau 5 Les variables et leurs contenus

NOM DES VARIABLES		CONTENUS
Les facteurs	L'environnement	Le point de vue sur l'environnement. La durée de prise de décision. Les moyennes de planification.
	Le temps	La procédure de la réunion. La conception du temps. L'importance du passé. La vision à long terme ou à court terme.
	L'action	Le degré d'importance accordé à la relation interpersonnelle. La valeur de la profession.
	La communication	L'expression de la conclusion. Le degré d'importance de la confiance. La durée de conversation hors du travail. Le degré de clarté de transmission des informations. L'importance de la réputation. La forme de contrat. La manière de communiquer. La continuation des relations. Le comportement selon les conflits. L'expression de son émotion.

Les variables indépendantes	culturelles	L'espace	Le comportement durant la conversation. La distance durant la conversation.. La préférence de l'espace du travail
		Le pouvoir	Le pouvoir de prise de décision. L'importance de sa position sociale. Le concept hiérarchique
		L'individualisme	Les critères de promotion ou l'embauche. Le sens des responsabilités. Le comportement individuel sur son groupe. L'importance de la finalisation du contrat. La préférence dans la prise de décision. L'importance de l'universalité.
		La compétitivité	L'importance matérielle, des loisirs, du travail.
		La structure	Le comportement durant conflit. La valeur des personnes plus âgées. L'importance d'un emploi à vie.
		La pensée	Le degré d'importance des idées concrètes, générales, efficace. L'importance de l'objectivité. Le processus d'analyse d'un problème.
	Le processus de négociation	L'établissement de relations interpersonnelles	Le niveau d'importance de relation interpersonnelle. Les rencontres en dehors de la négociation. L'offre de cadeau. Le comportement à la fin de la négociation
		L'échange de données sur les questions à discuter	Le niveau d'importance de la transmission de donnée. Le degré de confiance concernant les informations offertes. La clarté des réponses selon les questions, la façon d'exprimer son opinion.
		La persuasion	L'importance de son propre intérêt. Sa vision du gagnant et du perdant. Le but de l'intérêt. Les comportements de concession.
		La concession et le compromise	La façon de nouer un accord. La durée de la prise de décision. Le pouvoir de la prise de décision.
		Niveau de préférence	Les ordres d'importance
Les variables dépendantes	Résultat de la négociation	Concession	L'existence de l'accord.
		Satisfaction	Le degré de satisfaction

Dans les figures 10 et 11 qui suivent, nous retrouvons la structure des concepts utilisés dans notre étude. Compte tenu de la multidimensionnalité des concepts utilisés, cette structure prend la forme d'un arbre dans lequel chacune des variables est elle-même mesurée par plusieurs questions.

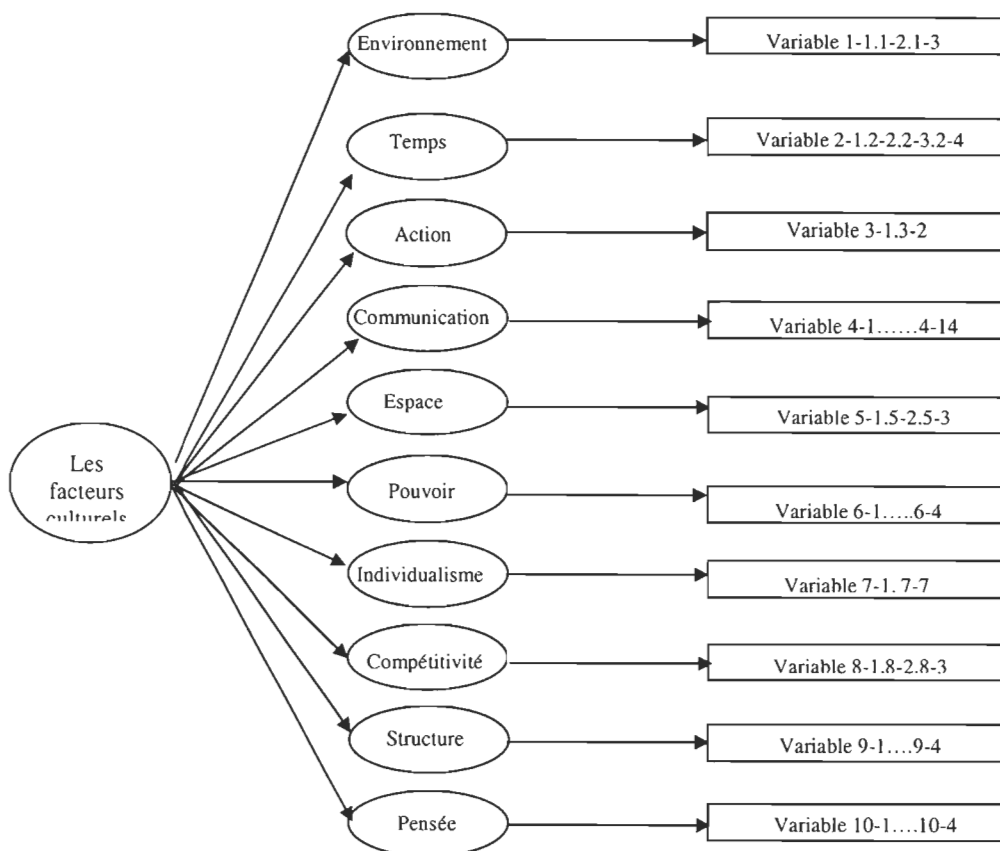


Figure 10. Représentation théorique multidimensionnelle des facteurs culturels

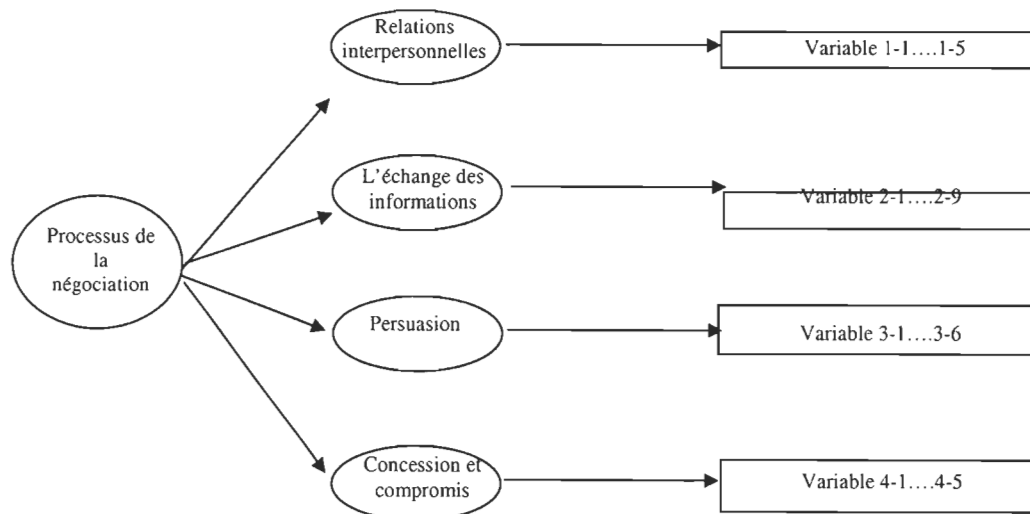


Figure 11 Représentation théorique multidimensionnelle des indicateurs du processus de négociation

II.5 Les hypothèses de recherche

Nos hypothèses de travail reposeront donc sur les facteurs culturels comme l'importance relative accordée par les Canadiens aux différentes étapes de la négociation.

✓ **L'environnement : le contrôle, l'harmonie ou la restriction**

Selon Walker (2003), les États-Unis ont une forte orientation de contrôle sur l'environnement, tandis que l'approche du Canada dans ce domaine vise l'harmonie. Les Canadiens croient que l'être humain doit avoir le contrôle sur son environnement. C'est pourquoi ils privilégient un équilibre entre la satisfaction des besoins des humains et la préservation du monde physique que nous habitons. Donc, la première hypothèse est

H1 : l'orientation culturelle des Canadiens sur l'environnement est axée vers le contrôle

✓ **La notion du temps : Vision Unique ou Multi, Fixe ou Mouvement, Passé ou Présent ou Avenir**

En ce qui concerne la notion du temps, la culture canadienne est basée sur une orientation à vision unique.

En général, l'orientation culturelle des Nord-américains concernant la notion du temps au travail insiste sur l'accomplissement de la tâche, puisqu'ils considèrent que « le temps, c'est de l'argent ». De là, la nécessité de produire pour que le travail soit fait à l'intérieur d'un délai fixé. Pour d'autres cultures, ce comportement peut donner l'impression que le travail s'effectue sous l'effet d'une pression constante. (Walker, Danielle Media 2003).

Par contre, l'orientation des Canadiens pour le temps est moins motivée par l'idée que « le temps, c'est de l'argent », mais plutôt par la conviction que le fait d'être ponctuel et de respecter les horaires établis sont des manières adéquates et une attitude positive, des éléments nécessaires à l'accomplissement d'un travail adéquat.

De plus, les Canadiens optent souvent pour une vue à long terme du projet dans la planification d'affaires et entretiennent une idée concernant le nouveau projet. Souvent, ils mettent l'accent sur les conséquences à long terme et fonctionnent avec le passé pour les actions présentes.

Habituellement, en planification d'affaires, et lors de l'élaboration d'un nouveau projet, les Canadiens tiennent compte de l'histoire à long terme. Pour des résultats à court terme, ils mettent souvent l'accent sur ce qui s'est fait avant et sur les conséquences à long terme. Cette façon de faire leur permet de planifier de façon prudente et donc de minimiser les risques d'échecs.

H2. L'orientation culturelle canadienne sur la notion de temps est à vision unique, et axée sur l'avenir

✓ **L'action : « l'Être » ou « le Faire »**

Walker (2003) a indiqué qu'en affaires, les Canadiens sont généralement orientés vers la tâche. Les relations d'affaires sont souvent basées sur le principe que le travail doit être fait. Les Canadiens ne consacrent pas beaucoup de temps à connaître leurs partenaires d'affaires comme individus d'abord.

Ils ne considèrent pas leurs relations d'affaires comme un moyen pour en arriver à une fin. Pourtant, c'est principalement pour cette raison qu'ils établissent cette relation. Et ce lien, ils vont souvent essayer de le maintenir, même si la relation d'affaires prend fin.

Cette approche d'affaires mixte des Canadiens suggère l'hypothèse suivante :

H3. L'action des canadiens est orientée vers « l'être » et « le faire »

- ✓ **La communication : orientée vers un Fort ou Faible degré de dépendance de la relation (haute ou base contexte), Directe ou Indirecte, le style Instrumental ou Expressionniste, Formelle ou Informelle**

Un communicateur qui a un fort degré de dépendance à la relation peut répondre « Oui » à une demande, mais le ton de sa voix, son attitude ou son langage non verbal peuvent laisser supposer que sa réponse est « peut-être » ou bien « non ». Selon Walker (2003), Généralement, pour communiquer des informations, les Canadiens se basent sur des faits explicites plutôt que sur des faits implicites. Il a aussi reconnu que les Canadiens privilégient une communication directe et un style instrumental. De plus, ils utilisent le style mixte, c'est-à-dire le style formel et informel de communication.

H4 - Le style de communication des Canadiens est orienté vers un faible degré de dépendance de la relation, direct, formel, et instrumental

- ✓ **L'espace : Public ou Individuel**

Au travail, les Canadiens maintiennent aussi une certaine distance physique par rapport aux autres personnes. Il y a donc peu d'aires communes et chaque employé travaille généralement dans une aire privée. (Walker, Danielle Media 2003).

H5. Les Canadiens privilégient l'espace individuel

✓ Le pouvoir : Egalité ou Hiérarchie

La culture de travail peut être catégorisée par une structure de pensée égalitaire ou hiérarchique. Une orientation dite égalitaire indique un haut degré d'intégration ou de décentralisation des pouvoirs dans l'entreprise, contrairement à la culture hiérarchique à l'intérieur de laquelle le pouvoir et/ou l'autorité sont concentrés et la structure de l'organisation est très contrôlée.

Selon Walker (2003), le Canada a une orientation d'égalité face au pouvoir. Les entreprises canadiennes ont tendance à être organisées d'une façon qui minimise les écarts entre les supérieurs et les subalternes en termes d'autorité. C'est ce qui nous amène à émettre l'hypothèse suivante :

H6. Les Canadiens ont une orientation de pouvoir axée vers l'égalité

✓ **Individualisme : Individualité ou Collectivité, Particularité ou Universel**

Au Canada, la notion d'identité est partagée entre la fidélité au collectif et l'importance des intérêts personnels et de la réussite. Dans une firme canadienne, chaque individu s'attend à faire son propre travail et à être récompensé pour celui-ci, et les Canadiens croient que l'entreprise doit être composée d'individus indépendants qui ont des buts personnels. Dans le cadre de transactions d'affaires, les entreprises canadiennes ont toutefois tendance à déléguer des équipes pour les représenter. En général, les Canadiens ont un sens important de loyauté envers leurs racines familiales et communautaires, de même qu'envers leur nation.

Aussi, les Canadiens ont un grand respect des règles et des procédures. Ils ont adopté des lois qui défendent la discrimination au travail sur les bases de l'âge, du sexe, des croyances, de l'origine ethnique, des handicaps physiques, etc. Cela suppose qu'ils ont une orientation qu'on peut qualifier d'universelle.

H7. Les Canadiens sont orientés vers l'individualité et l'universel

✓ **La Compétitivité : Compétition ou Collaboration**

L'importance de l'accomplissement personnel, l'autoritarisme individuel et le succès révèlent une orientation de compétitivité. D'autre part, l'accent sur la qualité de vie, l'entraide et les relations humaines de qualité indiquent une orientation coopérative.

Walker (2003) mentionne que les Nord-américains ont une orientation de compétitivité.

Alors que les avantages de la compétitivité et le profit personnel motivent fortement la culture canadienne des affaires, l'orientation canadienne en matière de compétitivité est tempérée par le fait que, pour les travailleurs canadiens, des considérations indépendantes de l'argent et de la promotion professionnelle entrent en jeu. Les Canadiens visent à performer du mieux qu'ils peuvent au travail, mais ils sont moins prêts à sacrifier leur vie personnelle pour le travail comme le font les Américains.

H8. Les Canadiens sont orientés vers la compétitivité

✓ La structure : Autorité ou Souplesse

L'environnement qui favorise le fait de suivre les règles et procédures, qui privilégie la prévisibilité et minimise les risques est considéré comme une **orientation d'autorité**. Une

orientation de souplesse tend à encourager les initiatives et les risques calculés et les projets novateurs.

Les entreprises canadiennes apprécient la capacité de s'adapter au changement et le fait de prendre des risques en affaires. Particulièrement en technologie, elles apprécient les employés innovateurs qui suggèrent des solutions originales pour régler les problèmes. De plus, elles portent une attention particulière au respect des traditions lorsque vient le temps d'effectuer des changements dans les façons de faire et c'est pourquoi elles prennent plus de temps à mettre de l'avant un nouveau projet. (Walker, Danielle Media 2003).

H9. Les Canadiens ont une orientation de culture souple

- ✓ **La pensée : approche Déductive ou approche Inductive / approche Linéaire ou Systématique**

L'approche **déductive** met l'emphase sur la théorie, les principes, les concepts et la logique abstraite, alors que l'approche **inductive** met l'accent sur des données précises, l'expérience et l'expérimentation. Par ailleurs, l'approche **linéaire** analyse et segmente les problèmes et l'approche **systématique** globalise et synthétise. Comme nous l'avons déjà

mentionné lorsqu'il a été question de la personnalité et du style de négociation des Canadiens, ces derniers ont une orientation à la fois déductive et inductive. De plus, ils ont une façon de penser qu'on peut qualifier de linéaire.

En affaires, les Canadiens ont tendance à s'attaquer aux problèmes en divisant ceux-ci en plusieurs composantes, puis ils traitent une composante à la fois. Quand ils travaillent sur un plan ou une proposition, ils commencent par les détails et par la suite ils forment un portrait d'ensemble en les regroupant et en les analysant, puis ils voient ensuite à ce que les morceaux s'harmonisent entre eux. (Mead, Richard 1990).

H10. La pensée des Canadiens est un mixte de l'approche déductive et inductive et de la pensée linéaire

Selon Foster (1992), la culture influence la négociation interculturelle d'un minimum de huit façons. Salacuse (1991) a évoqué que la culture influence directement le processus de négociation selon dix aspects. En plus, selon les études de Adler et Graham (1989), les styles ou les comportements des négociateurs se révèlent différents selon qu'il s'agit d'une négociation nationale ou internationale.

Bien qu'il y ait un peu des différences entre ces deux théories, nous remarquons que les particularités culturelles influencent la négociation. Par conséquent, nous présumons qu'il y aura plusieurs relations entre les facteurs culturels et les styles de négociation dans un processus de négociations ;

H11. Il y a une corrélation entre les dix facteurs culturels de la négociation et le processus de négociation.

Les socio psychologues Sawyer et Guetskow (1965) ont identifié que le processus est un facteur de la négociation qui vient de l'intérieur de la négociation et, les facteurs limités des environnements et des styles de négociateur sont venus de l'extérieur.

Ils mentionnent que le processus de négociation est composé de facteurs internes (actions et processus) et externes (limites environnementales et personnalité des négociateurs). De plus, ils dénotent que les facteurs internes sont ceux qui influencent le plus les résultats de la négociation.

Selon l'étude de Kim (2000), les Américains mettent plus d'emphasis sur l'échange de données et les questions à discuter (*task related exchange of information stage*). Compte tenu de la proximité géographique et culturelle (en particulier pour les canadiens anglais)

entre le Canada et les États-Unis, nous allons supposer que le résultat de cette étude s'applique aux canadiens. Par conséquent, nous poserons l'hypothèse suivante :

H12. Les Canadiens considèrent que pour un résultat satisfaisant, le processus de l'échange de données sur les questions à discuter est la plus important.

Enfin, et compte tenu de notre cadre théorique, nous verrons s'il existe ou non une relation entre les caractéristiques culturelles et le résultat de la négociation. Notre hypothèse peut s'énoncer comme suit :

H13. Il y a une corrélation entre les caractéristiques culturelles et le résultat de la négociation.

II.6 Méthodologie de recherche

L'approche quantitative sera utilisée pour cette recherche. Elle sera fondée sur la perspective théorique du positivisme qui constitue un processus déductif par lequel les données numériques fournissent des connaissances objectives concernant les variables à l'étude.

Dans la méthode quantitative, le contrôle permet de délimiter le problème de recherche et de supprimer les effets de variables étrangères. Plus précisément, un type d'étude descriptive corrélationnelle sera utilisé alors que nous tentons d'explorer et de déterminer l'existence de relations entre les dix variables de Terence (1995) en vue de les décrire.

L'avantage de l'étude descriptive corrélationnelle est qu'elle permet, au cours d'une même démarche, de considérer simultanément plusieurs variables en vue d'explorer leurs relations mutuelles. Elle permet également de décrire les relations qui ont été décelées entre les variables (Fortin, Marie-Fabienne 1996).

II.6.1 Échantillon

L'échantillon est un sous-ensemble d'une population ou un groupe de sujets faisant partie d'une même population (Fortin, Marie-Fabienne 1996). Étant donné que notre étude vise l'identification des styles de négociation des canadiens, la population cible de notre analyse est constituée de « tous les gens d'affaires canadiens », la population accessible est celle de « tous les gens d'affaires canadiens qui travaillent dans une compagnie canadienne import-export ou qui ont des projets internationaux », et finalement notre échantillon est constitué de « tous les gens d'affaires canadiens qui travaillent dans une compagnie import-export ou des projets internationaux, en plus précis, ont une ou des expériences de négociation internationale.

Nous avons envoyé le sondage aux 400 personnes travaillant dans une entreprise dont le secteur d'activités est dans un domaine international par exemple, investissement international, fusion acquisition, contrats internationaux, import exportation.

Ces échantillons ont été sélectionnés dans les listes suivantes:

- ✓ de témoignages de Mission commerciale du Canada;
- ✓ le répertoire des exportateurs canadiens,
- ✓ la liste de réseau des entreprises canadiennes importateurs/exportateurs au Québec sur le site gouvernemental de l'industrie Canada,
- ✓ STEP (*Saskatchewan Trade and Export Partnership*),
- ✓ la liste des membres du CSCA (*Canadian Special Crops Association*)
- ✓ la liste des membres des exportateurs de la Fédération canadienne en Corée du Sud.

Ces répondants ont été considérés aptes à répondre à nos besoins en ce sens qu'ils étaient à même de pouvoir identifier leur style propre de négociation et aussi le style de négociation de l'autre partie participant au même processus de négociation.

II.6.2 Outil de collecte de données

Nous avons utilisé le questionnaire comme méthode utilisée pour la collecte des données. Il a permis de recueillir des informations auprès des participants concernant les faits, les idées, les comportements, les préférences, les sentiments, les attentes, les attitudes sur leur style de négociation. La formulation des questions s'est fait de trois façons, soit des questions fermées, à choix multiples et à choix fixe. Le sondage (annexe 6.1 et 6.2) a été fait en deux versions, anglaises et françaises, et les répondants pouvaient choisir la langue de leur choix.

La durée de collecte des données a été du 9 au 27 mai 2006. Les questionnaires pouvaient être remplis par les participants et envoyés par courrier, remis en mains propres ou envoyés depuis un poste d'ordinateur. Après deux semaines, nous avons envoyé une lettre de rappel.

La particularité de notre sondage est que nous avons construit notre propre site Web pour le sondage. Donc, si un répondant recevait le courriel pour participer au sondage, il pouvait trouver le lien du sondage dans la lettre de présentation du courriel qui l'amenait tout de suite au site du sondage. Cette façon de colliger les données nous a permis d'économiser du temps et de l'énergie pour faire parvenir le sondage aux 400 entreprises, en plus de faciliter l'analyse des données.

CHAPITRE III : ANALYSE DES DONNEES ET INTERPRÉTATION DES RESULTATS

Étant donné que le Canada est un pays bilingue, notre sondage a été réalisé en deux langues; anglaises et françaises. Ces deux versions nous ont permis de comparer les styles de négociation, les caractéristiques et les comportements dans la négociation des gens d'affaires anglophones et francophones.

III.1 L'analyse descriptive des résultats

III.1.1 La composition des échantillons

Nous avons envoyé les 400 lettres par courriel aux gens d'affaires ayant des expériences de négociation internationale. Soixante-quatre répondants ont participé au sondage par notre site Web, et parmi ces répondants, 43 ont répondu à la version anglaise et 21 ont répondu à la version française.

Tableau 6 Les participants au sondage

Nombre d'envois du sondage	Nombre de répondants	La proportion de récupération.
400	64 (43 anglophones et 21 francophones)	16%

Les répondants francophones ont mentionné que les pays avec lesquels ils participaient à des négociations étaient les États-Unis (40%) et les pays d'Europe (40%), la Chine (15%), et la Corée du Sud (5%). Les négociateurs Canadiens anglophones négocient plus souvent avec un pays d'Europe, 35.9% et les États-Unis pour 33.3%, 25.6% avec la Chine, 12.8% avec la Corée du Sud et le Japon, 28.2% avec d'autres pays.

Tableau 7 Les pays avec lesquels les Canadiens francophones négocient le plus












Quel est le pays avec lequel vous avez négocié?		
Un pays de l'Europe		40%
Les États-Unis		40%
Le Japon		0%
La Chine		15%
La Corée		5%

Tableau 8 Les pays avec lesquels les Canadiens anglophones négocient le plus

Which country did you negotiated with?		
Un pays de l'Europe		35.90%
Les États-Unis		33.30%
Le Japon		12.80%
La Chine		25.60%
La Corée		12.80%
Autre pays		28.20%

Ainsi au tableau 10, on remarque que 57.2% des francophones canadiens ont négocié pendant 1 an et 23.8%, 3 ans et plus. Pour les anglophones, 52.6% ont négocié pendant 1 an,

et 28.9% pendant plus de 3 ans. Nous avons constaté que les négociateurs ont tendance à terminer une négociation durant la première année.

Tableau 9 La durée de négociation des francophones canadiens








<u>Quelle a été, en années, la durée de la négociation avec ce pays?</u>		
moins d'un an		57.2%
1-2ans		19.0%
2-3ans		0%
3 ans plus		23.8%

Tableau 10 La durée de négociation des anglophones canadiens

<u>Durée de la négociation</u>		
moins d'un an		52.6%
1-2 ans		15.9%
2-3 ans		2.6%
3 ans et plus		28.9%

Concernant le type de négociation, les francophones négocient à 23.8% pour l'exportation et l'importation, la fusion-acquisition pour 9.5% mais ils négocient aussi pour des contrats de consultation, la commercialisation, la vente de produits, le partage des services marketing, la recherche d'un distributeur, etc. Les anglophones négocient à 59.5% pour l'exportation, 35.1% pour l'importation, 29.7% pour des contrats internationaux ainsi que pour le transfert de technologies, des travaux de construction, etc., et 8 % pour l'investissement international.

Tableau 11 Le type de négociation des francophones canadiens












<u>Quel était l'objet de la négociation?</u>		
Investissement international		4.8%
Fusion - acquisition		9.5%
Contrats internationaux (transfert de technologie, travaux de construction, etc.)		4.8%
Exportation		23.8%
Importation		23.8%
Autre		33.3%

Tableau 12 Le type de négociation des anglophones canadiens

<u>The type of negotiation</u>		
International investment		8.0%
Merger-Acquisition		0%
International Contracts (Technology Transfer, Construction Work, etc.)		29.7%
Export		59.5%
Import		35.0%
Other		10.8%

Concernant la langue utilisée pendant la négociation, 66.7% des négociateurs francophones ont utilisé l'anglais et 23.8% le français. Par contre, les anglophones canadiens ont utilisé l'anglais dans une proportion de 81,6 % et de plus, ils utilisent souvent les langues parlées par l'autre partie.

Tableau 13 La langue utilisée pendant la négociation chez les francophones canadiens











<u>Quelle langue a été utilisée pendant la négociation?</u>		
Français		23.8 %
Anglais		66.7 %
Chinois		4.8 %
Japonais		0%
Coréen		0%
Autre		4.8 %

Tableau 14 La langue utilisée pendant la négociation chez les anglophones canadiens

<u>Language in which the negotiation was conducted</u>		
French		2.6%
English		81.6%
Chinese		5.3%
Japanese		2.6%
Korean		5.3%
Other		15.8%

Quant au lieu de négociation, le résultat est pratiquement le même chez les anglophones que chez les francophones. Les répondants préfèrent négocier dans les deux pays. Ils négocient dans les deux pays à 61,9 % (francophones) et 62,9 % (anglophones). Les anglophones canadiens négocient plus souvent au Canada que les négociateurs francophones canadiens.

Tableau 15 Le lieu de négociation des francophones canadiens








<u>5. Quel était le lieu de la négociation ?</u>		
Votre pays		14.3 %
Le pays de l'autre partie		23.8 %
les deux pays		61.9 %
un Autre pays		0%

Tableau 16 Le lieu de négociation des anglophones canadiens

<u>6. Location of the negotiation</u>		
Your country		25.7%
The other party's country		22.9%
In both countries		62.9%
Other (please specify)		2.9 %

III.1.2 L'analyse descriptive des facteurs culturels dans la négociation.

Nous avons retenu dix facteurs culturels dans notre étude. Chacun des ces facteurs était évalué au moyen de plusieurs questions. Trois questions portaient sur l'orientation de l'environnement, 4 sur l'orientation du temps, 2 sur l'orientation de l'action, 13 sur l'orientation de la communication, 3 sur l'orientation de l'espace, 4 sur l'orientation du pouvoir, 7 sur l'orientation de l'individualisme, 3 sur l'orientation de la compétitivité, 4 sur l'orientation de la structure, et 4 sur l'orientation de la pensée. Nous avons analysé les orientations culturelles des Canadiens qui avaient négocié avec d'autres pays et par la suite, les résultats des autres parties qui avaient négocié avec les Canadiens. Par contre, nous tenons à mentionner que les résultats concernant les facteurs culturels de l'autre partie traduisent les opinions qu'avaient les Canadiens concernant les comportements de l'autre partie durant la négociation.

Le tableau suivant présente le résultat des facteurs caractéristiques culturels des Canadiens selon notre sondage.

Tableau 17 L'analyse descriptive des facteurs culturels des Canadiens anglophones et francophones d'après le sondage

Les orientations culturelles	Question no	Résultat des Francophones		Résultat des Anglophones	
		Opinion sur eux	Opinion sur l'autre partie	Opinion sur eux	Opinion sur l'autre partie
L'orientation de l'environnement	Q1	3.0714	3.4615	3.6250	3.9231
	Q2	3.0000	2.0833	3.7059	4.0714
	Q3	3.0833	3.5000	3.0556	2.9231
L'orientation du temps	Q4	3.9167	3.6667	3.6250	3.6923
	Q5	4.0833	4.0833	3.3750	3.2308

Les orientations culturelles	Question no	Résultat des Francophones		Résultat des Anglophones	
		Opinion sur eux	Opinion sur l'autre partie	Opinion sur eux	Opinion sur l'autre partie
	Q6	4.5833	4.0000	4.1875	4.4615
	Q7	4.0000	3.5000	4.0625	3.4615
L'orientation de l'action	Q8	2.0000	2.6667	2.1250	2.6154
	Q9	3.5000	2.7500	3.4375	3.7692
L'orientation de communication	Q10	2.5000	3.0833	2.1875	2.5385
	Q11	2.5833	2.5000	2.1875	2.2308
	Q12	5.0000	4.4167	4.9375	4.7692
	Q13	3.3333	2.7500	3.0000	2.6154
	Q14	2.4167	2.5833	2.6875	2.8462
	Q15	3.0833	3.5833	3.6875	4.0000
	Q16	2.0833	2.3333	2.9375	2.9231
	Q17	3.3333	3.0000	3.6875	3.9231
L'orientation de communication	Q18	4.3333	3.7500	4.1250	3.3846
	Q19	2.5000	2.2500	3.7500	3.3846
	Q20	3.1667	2.9167	4.0625	3.4615
	Q21	4.4167	3.8333	4.7500	4.6923
	Q22	4.6667	4.3333	4.8125	4.6923
	Q23	4.7500	4.0833	4.6875	3.8462
L'orientation de l'espace	Q24	2.0833	2.1667	1.9375	1.6923
	Q25	3.8333	3.8333	3.6875	3.6923
	Q26	3.2500	3.2500	3.0625	3.1538
L'orientation du pouvoir	Q27	2.8333	2.9167	2.5000	2.6923
	Q28	2.8333	3.4167	3.4375	3.3846
	Q29	3.6667	3.9167	4.1875	4.3077
	Q30	2.5833	2.8333	3.7500	3.6923
L'orientation de l'individualisme	Q31	4.3333	4.0833	4.0000	4.2308
	Q32	4.0000	3.7500	4.0000	4.2308
	Q33	3.7500	3.3333	4.1333	4.0769
	Q34	3.5833	3.9167	4.2667	4.3077
	Q35	3.4167	3.6667	3.9333	4.0000
	Q36	3.0833	3.3333	3.6000	3.3077
	Q37	3.2500	3.4167	2.3333	2.8462
	Q38	4.0000	3.2500	4.2000	3.7692
	Q39	2.9167	2.4167	3.0667	2.8462
L'orientation de la structure	Q40	2.5000	2.9167	2.4000	2.7692
	Q41	4.5833	4.0833	4.7333	4.6923
	Q42	3.3333	3.2500	2.6667	2.7692
	Q43	3.3333	3.3333	3.7333	4.0000
L'orientation de la pensée.	Q44	3.5000	3.6667	3.6000	3.6154
	Q45	4.6667	4.2500	3.8000	3.8462
	Q46	2.6667	2.4167	2.4667	2.3077
	Q47	4.0833	3.9167	3.3333	3.3077
	Q48	4.0833	3.6667	3.2857	3.6923

Le tableau suivant est un résumé du résultat du sondage d'après chacune des orientations culturelles canadiennes, coréennes du sud et américaines qui ont déjà analysées par Kim, Hyeon Jong (2000).

Étant donné que les résultats pour les Américains sont des données indirectes, nous allons insister sur la comparaison entre le Canada et la Corée du Sud qui sont des données directes obtenues pour les coréens par les travaux de Kim, Hyeon Jong (2000) et pour les canadiens par notre propre étude. Autrement dit, concernant le résultat des Américains, ce sont les opinions des Coréens avec lesquels ils ont négocié. Ce tableau résumé nous permet de comparer les caractéristiques des trois pays incluant le Canada.

Tableau 18 Comparaison de trois pays par l'analyse statistique descriptive entre les pays

Les dimensions culturelles	Question	Les styles de chaque orientation	Canada	Corée	États Unis	
L'orientation de l'environnement	Q1	Vers le contrôle	3.3482	3.4615	2.4217	
	<input checked="" type="checkbox"/> Contrôle	Q2	Vers l'harmonie	3.3529	2.0833	2.6867
	<input checked="" type="checkbox"/> Harmonie	Q3	Vers la restriction	3.0694	3.5000	2.3494
<input checked="" type="checkbox"/> Restriction	L'orientation du temps	Q4	Vision unique	3.7708	3.6667	2.5301
	<input checked="" type="checkbox"/> Vision unique ou multi	Q5	Fixe	3.7292	4.0833	2.3133
	<input checked="" type="checkbox"/> Fixe ou mouvement	Q6	Passé	4.3854	4.0000	2.8072
	<input checked="" type="checkbox"/> Passé, présent ou avenir	Q7	Avenir	4.0313	3.5000	3.2410
L'orientation de l'action	Q8	Le faire	2.0625	2.6667	2.5542	
	<input checked="" type="checkbox"/> L'être ou le faire	Q9	L'être	3.4688	2.7500	2.6506
L'orientation de la communication	Q10	Haut contexte	2.3438	3.0833	2.6265	
	<input checked="" type="checkbox"/> Forte (haut contexte) ou faible (bas contexte) de dépendance sur la relation	Q11	Haut contexte	2.3854	2.5000	2.3735
	<input checked="" type="checkbox"/> Directe ou indirecte	Q12	Haut contexte	4.9688	4.4167	3.1928
		Q13	Haut contexte	3.1667	2.7500	2.8313
		Q14	Indirecte	2.5521	2.5833	2.3976
	<input checked="" type="checkbox"/> Expressionniste ou instrumental	Q15	Haut contexte	3.3854	3.5833	2.6386
		Q16	Haut contexte	2.5104	2.3333	2.7229
		Q17	Haut contexte	3.5104	3.0000	2.7470

Les dimensions culturelles	Question	Les styles de chaque orientation	Canada	Corée	États Unis
☑ Formelle ou informelle	Q18	Directe	4.2292	3.7500	2.4106
	Q19	Expressionniste	3.1250	2.2500	2.5663
	Q20	Instrumental	3.6146	2.9167	2.0843
	Q21	Formelle	4.5833	3.8333	2.8795
	Q22	Formelle	4.7396	4.3333	3.0964
L'orientation de l'espace ☑ Individuelle ou publique	Q23	Informelle	4.7188	4.0833	1.9639
	Q24	Publique	2.0104	2.1667	2.5181
	Q25	Individuelle	3.7604	3.8333	2.7831
L'orientation du pouvoir ☑ Hiérarchie ou égalité	Q26	Individuelle	3.1563	3.2500	2.7108
	Q27	Hiérarchie	2.6667	2.9167	2.3373
	Q28	Hiérarchie	3.1354	3.4167	2.7952
	Q29	Hiérarchie	3.9271	3.9167	2.9518
L'orientation de l'individualisme ☑ Individualité ou collectivité ☑ Universel ou particularité	Q30	Égalité	3.1667	2.8333	2.6757
	Q31	Individualité	4.1667	4.0833	3.6386
	Q32	Individualité	4.0000	3.7500	4.0482
	Q33	Collectivité	3.9417	3.3333	3.7711
	Q34	Collectivité	3.9250	3.9167	3.4940
	Q35	Collectivité	3.6750	3.6667	3.4096
	Q36	Universel	3.3417	3.3333	3.5301
L'orientation de la compétitivité ☑ Compétition ou collaboration	Q37	Universel	2.7917	3.4167	3.8675
	Q38	Collaboration	4.1000	3.2500	2.7831
	Q39	Collaboration	2.9917	2.4167	3.6265
L'orientation de la structure ☑ Autorité ou souplesse	Q40	Compétition	2.4500	2.9167	2.7108
	Q41	Autorité	4.6583	4.0833	2.6988
	Q42	Autorité	3.0000	3.2500	2.7831
	Q43	Autorité	3.5333	3.3333	2.4819
L'orientation de la pensée ☑ Déductive ou inductive, ☑ Linéaire ou systématique	Q44	Autorité	3.5500	3.6667	2.2169
	Q45	Systématique	4.2333	4.2500	2.8434
	Q46	Déductive	2.5667	2.4167	2.3855
	Q47	Linéaire	3.7083	3.9167	2.2048
	Q48	Linéaire & inductive	3.6845	3.6667	2.2530

Légende :

- Q1 : Plus près de 5, l'orientation de l'environnement est axée vers le contrôle
Q2 : Plus près de 5, l'orientation de l'environnement est axée vers l'harmonie
Q3 : Plus près de 5, l'orientation de l'environnement est axée vers la restriction
Q4 : Plus près de 5, l'orientation du temps est axée vers la vision unique
Q5 : Plus près de 5, l'orientation du temps est axée vers le fixe
Q6 : Plus près de 5, l'orientation du temps est axée vers le passé
Q7 : Plus près de 5, l'orientation du temps est axée vers l'avenir
Q8 : Plus près de 5, l'orientation de l'action est axée vers le «faire»
Q9 : Plus près de 5, l'orientation de l'action est axée vers l'«être»
Q10, 11, 12, 13, 15, 16, 17 : Plus près de 5, l'orientation de la communication est axée vers le haut contexte
Q14 : Plus près de 5, l'orientation de la communication est axée vers l'indirect
Q18 : Plus près de 5, l'orientation de la communication est axée vers le direct
Q19 : Plus près de 5, l'orientation de la communication est axée vers l'expressionniste

Q20 : Plus près de 5, l'orientation de la communication est axée vers l'instrumental
 Q21, 22 : Plus près de 5, l'orientation de la communication est axée vers la formelle
 Q23 : Plus près de 5, l'orientation de la communication est axée vers l'informelle
 Q24 : Plus près de 5, l'orientation de l'espace est axée vers le public
 Q25, 26 : Plus près de 5, l'orientation de l'espace est axée vers l'individuel
 Q27, 28, 29 : Plus près de 5, l'orientation du pouvoir est axée vers la hiérarchie
 Q30 : Plus près de 5, l'orientation du pouvoir est axée vers l'égalité
 Q31, 32 : Plus près de 5, l'orientation de l'individualisme est axée vers l'individualité
 Q33, 34, 35 : Plus près de 5, l'orientation de l'individualisme est axée vers la collectivité
 Q36, 37 : Plus près de 5, l'orientation de l'individualisme est axée vers l'universel
 Q38, 39 : Plus près de 5, l'orientation de la compétitivité est axée vers la collaboration
 Q40 : Plus près de 5, l'orientation de la compétitivité est axée vers la compétition
 Q41, 42, 43, 44 : Plus près de 5, l'orientation de la structure est axée vers l'autorité
 Q45, 46 : Plus près de 5, l'orientation de la pensée est axée vers le déductive et systématique
 Q47, 48 : Plus près de 5, l'orientation de la pensée est axée vers l'inductive et linéaire

Selon ces résultats, le Canada démontre une tendance vers l'harmonie et le contrôle dans l'orientation de l'environnement. Par contre, la Corée est orientée vers les restrictions et le contrôle.

En ce qui concerne l'orientation du temps, les Canadiens démontrent une orientation à vision unique et fixe, aussi axée vers le passé et l'avenir. Les Canadiens privilégient une option à long terme en affaires. La Corée est axée vers la vision unique très fortement, ils tiennent compte aussi de la notion de temps fixe, tout en étant axée vers le passé.

L'orientation de l'action du Canada est orientée vers l'être. Cela signifie que les Canadiens accorde plus importance à la valeur de satisfaction au travail que celle de l'accomplissement au travail. En ce qui concerne la Corée, les deux caractères de l'être et du faire sur l'orientation de l'action sont présents.

L'orientation de la communication du Canada et la Corée sont dirigés vers le haut contexte, le direct, l'instrumental. Les deux pays mixent la communication formelle et informelle mais le Canada démontre un plus haut degré pour cette orientation.

En ce qui a trait à l'orientation de l'espace, les Canadiens et les Coréens préfèrent un espace individuel plutôt qu'un espace public. Pour le pouvoir, le Canada a pratiquement la même cote pour l'égalité que pour la hiérarchie. D'autre part, pour les Coréens, le pouvoir se situe au niveau hiérarchique.

L'orientation de l'individualité au Canada se manifeste plus vers l'individualité que vers la collectivité. Les Canadiens démontrent une faible tendance vers l'universel. Par contre, la Corée atteint le même niveau pour la tendance vers l'individualité et l'universel.

L'orientation de la compétitivité du Canada se dirige plus vers la collaboration que pour la Corée. Ce résultat signifie que les Canadiens privilégient la qualité de vie plutôt le matériel.

L'orientation de la structure au Canada et en Corée est axée vers l'autorité donc, les deux pays ont tendance à éviter une incertitude ou un risque. Par contre, les États Unis ont démontré une structure plus souple.

En dernier lieu, l'orientation de la pensée au Canada se définit vers l'inductif et vers le linéaire plutôt que vers le déductif ou le systématique. La Corée offre une tendance de pensée plus axée vers l'inductif et le linéaire.

Le résultat de la comparaison des facteurs culturels entre le Canada et la Corée du Sud est présenté dans la figure 10 suivante et qui montre bien que les seules différences entre la Corée et le Canada résident dans les dimensions ou les facteurs culturels reliés à l'être, la compétition ou l'égalité.

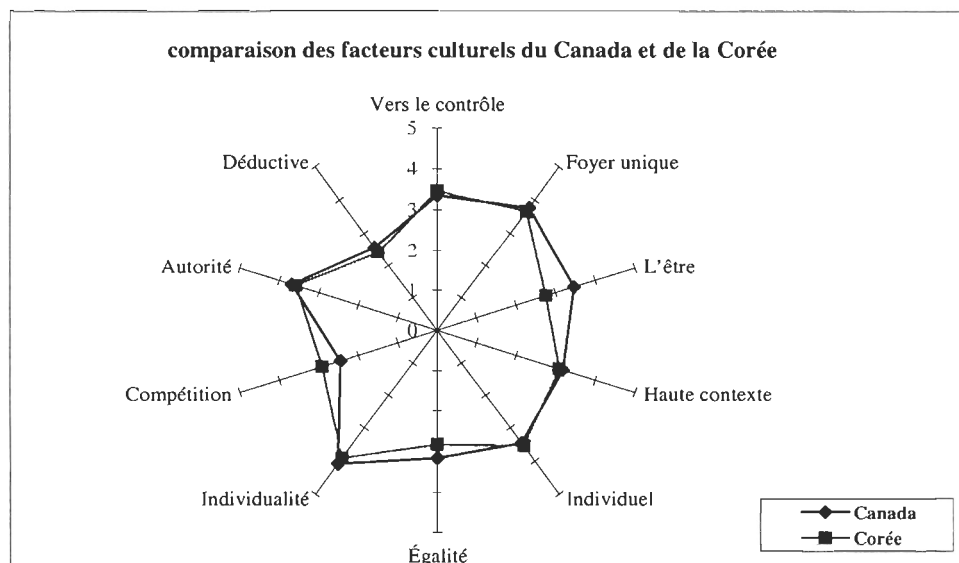


Figure 10 La comparaison des facteurs culturels du Canada et la Corée

III.1.3 L'analyse descriptive du processus de négociation

Nous avons fait une analyse descriptive des 20 questions qui correspondent aux 4 variables pour observer les comportements qui peuvent influencer le résultat d'une négociation. Nous avons 5 questions concernant l'importance de la relation interpersonnelle, 4 sur l'importance de fournir des données, 6 pour la persuasion, et 5 pour le consentement.

Le tableau suivant expose la comparaison des résultats de l'analyse descriptive concernant les comportements dans le processus de négociation entre les Canadiens anglophones et francophones. Les résultats ne sont pas différents entre les Canadiens

anglophones et francophones. Ils ont tous deux mis l'accent sur la fourniture des données dans le processus de négociation, pour par la suite, considérer l'importance de l'acte de consentement.

Tableau 19 L'analyse descriptive des facteurs du processus de négociation des Canadiens anglophones et francophones

Les actions de la négociation	numéros des articles	Résultat des francophones			Résultat des anglophones		
		Opinion sur eux	Opinion de l'autre partie		Opinion sur eux	Opinion de l'autre partie	
Accorde de l'importance à la relation interpersonnelle	Q1	3.6000	2.8000	3.5800	3.2143	2.9231	3.5543
	Q2	3.6000	3.3000		3.1429	3.0000	
	Q3	3.6000	3.4000		3.2143	3.0000	
	Q4	3.8000	3.4000		4.5333	4.0769	
	Q5	3.3000	2.9000		3.6667	3.3077	
fournir des données	Q6	4.5000	4.2000	4.1250	4.2667	4.2308	4.0869
	Q7	4.6000	4.0000		4.5333	4.4615	
	Q8	4.3000	4.1000		4.3333	4.4615	
	Q9	3.1000	3.1000		3.2143	2.8462	
persuasion	Q10	4.5000	4.3000	3.4500	4.0714	4.2308	3.2381
	Q11	3.5000	3.4000		2.7143	3.1538	
	Q12	2.4000	2.9000		2.4286	2.9231	
	Q13	3.2000	3.0000		3.7143	3.6154	
	Q14	2.3000	2.3000		2.0714	2.5385	
	Q15	4.8000	4.3000		4.4286	4.3846	
consentement	Q16	4.0000	3.9000	3.8400	3.9286	3.9231	3.9714
	Q17	4.2000	3.9000		3.7857	3.6923	
	Q18	3.0000	2.8000		4.2857	4.1538	
	Q19	4.2000	3.5000		4.2143	3.8462	
	Q20	3.8000	3.6000		3.6429	3.8462	

Le tableau 20 est construit à partir des données de six pays en comparant leur comportement durant la négociation. Nous mentionnons, encore une fois, que les résultats de la Corée, des États Unis, du Japon, de la Chine et de la Russie ont déjà été analysés par Kim, Hyeon Jong (2000) mais nous y avons ajouté ceux des Canadiens.

D'abord, «L'importance de la relation interpersonnelle» est considérée plus grande par la Corée, le Japon, la Chine et la Russie, que pour le Canada et les États-Unis.

À «*fournir des données*», le Canada et les États-Unis ont démontré un fort accent sur cette deuxième étape. Cela veut dire qu'ils fournissent des données plus précises aux autres parties. La Corée du Sud considère aussi important ce point mais moins que «l'importance à la relation interpersonnelle». Les pays qui privilégient «l'acte de fournir des données» sont le Japon, la Chine et la Russie.

Au point «persuasion», les États-Unis ont un résultat plus élevé que le Canada qui est situé au deuxième rang. Cela signifie que les négociateurs Canadiens et Américains mettent plus l'accent sur «la persuasion», et veulent une stratégie «gagnant-gagnant». Par contre, les négociateurs qui n'accordent pas d'importance à cette étape établissent une stratégie «gagnant-perdant». (Graham, Kim, et Lin, 1988).

Finalement, à l'étape dite «de consentement», le Canada est un pays qui a tendance à y mettre beaucoup d'importance. Ensuite, viennent la Chine, le Japon et la Russie. Ceci prouve que ces pays considèrent qu'une décision de groupe est prioritaire à une décision individuelle. On observe la même tendance en Corée.

Tableau 20 Le résultat de l'analyse descriptive du processus de négociation entre les pays

	Canada	Corée du Sud	Les États Unis	La Russie	Japon	Chine
L'importance de la relation interpersonnelle ⁽¹⁾	3.5671	3.3510	2.7277	3.3170	3.4417	3.3923
fournir des données ⁽²⁾	4.1060	3.1617	3.4548	2.9340	2.6910	2.7051
La persuasion ⁽³⁾	3.3440	2.9557	3.2430	2.7318	3.2245	3.1517
Le consentement ⁽⁴⁾	3.9057	3.1552	2.7229	3.2755	3.2833	3.3256

Légende :

⁽¹⁾ le plus près de 5, l'importance est à la relation interpersonnelle

⁽²⁾ le plus près de 5, l'importance est de fournir des données et ils fournissent des informations plus claires et plus précises aux autres parties

⁽³⁾ le plus près de 5, ils mettent plus d'accent sur la persuasion et ils ont tendance à négocier avec une stratégie gagnant-gagnant

⁽⁴⁾ le plus près de 5, Le consentement et l'intention du groupe sont considérés plus importants que l'individu à la prise de la décision.

III.1.4 L'analyse descriptive de l'étape de processus et du résultat de la négociation

Quant au processus de négociation, il se divise en quatre étapes, les tendances des Canadiens anglophones et francophones sont résumées dans le tableau suivant.

Tableau 21 L'importance des étapes de la négociation des Canadiens

LES ÉTAPES DE LA NÉGOCIATION	ANGLOPHONES	FRANCOPHONES	MOYENNE DES CANADIENS
L'étape de l'établissement de relations interpersonnelles	2.50	3.00	2.71

L'étape de l'échange des données sur les questions à discuter	1.71	1.80	1.75
L'étape de persuasion	2.21	2.70	2.42
L'étape de concession et compromis	2.50	2.90	2.67

Légende : l'étape la plus importante est 1, l'étape la moins importante est 4.

Selon le résultat, sans distinction des anglophones et francophones, ils ont considéré plus importante à l'étape de l'échange des informations suivie de celle de la persuasion.

Le tableau suivant nous indique le degré d'importance des étapes durant le processus de la négociation de six pays, soit le Canada, la Corée du Sud, les États-Unis, la Russie, la Chine et le Japon.

Tableau 22 Importance des étapes du processus de négociation d'après chaque pays

	L'étape de l'établissement de relations interpersonnelles	L'étape de l'échange des données sur les questions à discuter	L'étape de persuasion	L'étape de concession et compromis
Canada	2.71	1.75	2.42	2.67
Corée du Sud	3.36	1.98	2.24	2.56
États-Unis	3.55	1.79	2.31	2.34
Russie	3.50	2.06	2.32	2.13
Japon	3.04	1.90	2.50	2.56
Chine	3.18	2.24	1.97	2.99

Légende: l'étape la plus importante est 1, l'étape la moins importante est 4.

Selon ce tableau de comparaison des pays, la Corée accorde plus d'importance à l'étape de l'échange des informations. Par la suite, vient l'étape de persuasion. Cette tendance est applicable à tous les pays sauf à la Chine.

Les Chinois accordent plus d'importance à l'étape de persuasion, par la suite, vient l'étape d'échange des informations. Et les Canadiens considèrent presque la même l'importance sur l'étape de l'établissement de relations interpersonnelles et l'étape de concession et du compromis.

III.2 L'analyse de fidélité du questionnaire

L'Alpha de Cronbach permet de mesurer la fiabilité des items censés contribuer à mesurer le même phénomène à savoir les différents facteurs culturels. La valeur de l'Alpha doit être supérieure à 0,6. Le tableau 24 illustre la valeur de l'Alpha pour chaque facteur culturel.

Tableau 23 La vérification de fiabilité des facteurs culturels du Canada

LES FACTEURS CULTURELS	NOMBRE DE QUESTIONS	CRONBACH'S ALPHA
L'orientation de l'environnement	3	.638
L'orientation du temps	4	.720
L'orientation de l'action	2	.610
L'orientation de la communication	14	.440
L'orientation de l'espace	3	.680

L'orientation du pouvoir	4	.580
L'orientation de l'individualisme	7	.736
L'orientation de la compétitivité	3	.560
L'orientation de la structure	4	.580
L'orientation de la pensée	4	.656

La valeur de l'Alpha sur l'orientation du temps et sur l'individualisme montre une très bonne cohérence interne et, les questions sensées mesurer ces facteurs culturels semblent donc, bien mesurer ces facteurs.⁶ La valeur de Cronbach's Alpha sur l'orientation du pouvoir, de la compétitivité et de la structure indique une valeur comprise entre 0.5 et 0.6. L'orientation de l'environnement, de l'action, de l'espace et de la pensée indique plus de 0.6, et sur l'orientation du temps et de l'individualisme indiquent plus de 0.7. Par conséquent, ces valeurs démontrent que notre questionnaire répond à l'analyse de fidélité et les questions sont pertinentes. Toutefois, la valeur de l'Alpha sur l'orientation de la communication indique 0.4, et nous indique qu'il faille être prudent dans analyse de ces facteurs culturels.

III.3 L'analyse de corrélation et régression

III.3.1 L'analyse de corrélation

Le résultat de la corrélation entre les facteurs culturels et le processus de la négociation est indiqué le tableau suivant.

⁶ Dans la littérature, on préconise généralement une valeur supérieur .7. Contenu que nous avons travaillé avec deux versions du questionnaire, nous estimons qu'une valeur du .6 est suffisante.

Tableau 24 Matrice de corrélation entre les facteurs culturels et le processus de négociation pour un niveau de signification de 95%

Variables	Relation interpersonnelle	Fournir des données	Persuasion	Consentement
Environnement	.144	.219	.013	.219
Temps	.078	.189	.313	.166
Action	.196	.034	.248	.319
communication	.174	-.259	-.403	.474
espace	.202	.278	.249	.173
pouvoir	.071	.329	-.170	.265
individualisme	.515	.245	.084	.128
compétitivité	.019	.154	.034	.215
structure	.012	-.036	-.101	.010
pensée	-.025	-.271	.317	-.234

Contrairement à l'étude de Kim, Hyeon Jong (2000) qui démontre des corrélations très fortes entre les facteurs culturels et le processus de négociation, nous n'obtenons pas dans notre étude de tels résultats. Pour notre part, les seules corrélations obtenues le sont entre le facteur d'individualisme et le processus de relation interpersonnelle puis, entre le facteur de communication et le processus de consentement.

III.3.2 L'analyse de régression

Le but de cette analyse de régression est d'analyser l'effet des facteurs culturels ou des facteurs du processus sur le résultat de la négociation. Ainsi le résultat de la négociation sera considéré comme notre variable dépendante alors que les facteurs culturels et les facteurs processus seront nos variables indépendantes. La variable résultat de négociation

est mesurée dans notre questionnaire par le degré de satisfaction des gens d'affaire canadiens dans leur négociation avec les étrangers.

Pour les variables indépendantes concernant les facteurs culturels, nous avons retenu des dix variables (l'orientation de l'environnement, du temps, de l'action, de la communication, de l'espace, du pouvoir, de l'individualisme, de la compétitivité, de la structure et de la pensée). Pour les variables indépendantes les facteurs de processus retenu ont été l'acte de relation interpersonnelle, de fournir des données, de persuasion et de consentement.

Le tableau suivant montre le résultat de l'analyse de régression entre les facteurs caractéristique culturelle et le résultat de la négociation. Le R² qui indique un coefficient de détermination mesure .471 et cette valeur montre la qualité de l'ajustement des estimations de l'équation de régression, et il permet d'avoir une idée globale de l'ajustement du modèle. Il s'interprète comme la part de la variance de la variable Y expliquée par la régression, varie entre 0 et 1 et s'exprime souvent en pourcentage. En régression simple, un R² proche de 1 est suffisant pour dire que l'ajustement est bon.

Tableau 25 Le résultat de l'analyse de régression entre les facteurs culturels et le résultat de la négociation

Régression de la variable résultats :

Coefficients d'ajustement :	
DDL (degrés de liberté)	15.000
R ²	0.471
R ² ajusté	0.119
MCE	0.207
RMCE	0.455

MAPE	19.444
DW	2.425
Cp	11.000
AIC	-33.207
SBC	-19.368
PC	

1.304

Analyse de la variance :					
Source	DDL	Somme des carrés	Moyenne des carrés	F	Pr > F
Modèle	10	2.774	0.277	1.338	0.296
Erreur	15	3.110	0.207		
Total corrigé	25	5.885			

Source	Valeur	Ecart-type	T	Pr > t	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
Constante	4.669	1.270	3.675	0.002	1.961	7.377
Environnement	-0.261	0.144	-1.816	0.089	-0.568	0.045
Temps	-0.062	0.148	-0.420	0.681	-0.378	0.254
Action	-0.159	0.136	-1.168	0.261	-0.449	0.131
communication	-0.188	0.374	-0.503	0.622	-0.984	0.608
espace	-0.121	0.220	-0.550	0.590	-0.591	0.348
pouvoir	-0.108	0.299	-0.360	0.724	-0.745	0.529
individualisme	0.188	0.220	0.855	0.406	-0.281	0.657
compétitivité	0.220	0.178	1.237	0.235	-0.159	0.598
structure	-0.284	0.170	-1.669	0.116	-0.647	0.079
pensée	-0.379	0.223	-1.703	0.109	-0.854	0.095

COEFFICIENTS NORMALISÉS :

Source	Valeur	Ecart-type	T	Pr > t	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
Environnement	-0.405	0.223	-1.816	0.089	-0.880	0.070
Temps	-0.115	0.274	-0.420	0.681	-0.699	0.469
Action	-0.301	0.258	-1.168	0.261	-0.851	0.249
communication	-0.129	0.257	-0.503	0.622	-0.676	0.418
espace	-0.158	0.287	-0.550	0.590	-0.770	0.454
pouvoir	-0.121	0.335	-0.360	0.724	-0.836	0.594
individu	0.179	0.209	0.855	0.406	-0.267	0.625
compétitivité	0.304	0.246	1.237	0.235	-0.220	0.828
structure	-0.346	0.207	-1.669	0.116	-0.787	0.096
pensée	-0.404	0.237	-1.703	0.109	-0.910	0.102

Contrairement aux résultats de Kim, Hyeon Jong (2000) qui traduisent des fortes relations entre les facteurs culturels et le résultat de négociation, nous ne pouvons pas dans

notre étude conclure au même résultat. Lorsque nous observons nos résultats, nous remarquons que le modèle est très peu explicatif et que les coefficients bêtas de notre régression avoisinent toute une valeur proche de 0.

Ce résultat pourrait s'expliquer par le fait que nous avons, dans notre analyse, pris en compte simultanément les résultats des anglophones et des francophones et que ceux-ci possèdent des caractéristiques culturelles différentes. La taille d'échantillon des francophones et des anglophones était, par ailleurs, insuffisante pour procéder à des analyses de régression séparées.

Le tableau suivant montre le résultat de l'analyse de régression entre l'action dans le processus et le résultat de la négociation.

Tableau 26 Le résultat de l'analyse de régression entre l'action dans le processus et le résultat de la négociation

Régression de la variable résultats :

Coefficients d'ajustement:

DDL	17.000
R ²	0.142
R ² ajusté	-0.059
MCE	0.241
RMCE	0.491
MAPE	28.427
DW	1.323
Cp	5.000
AIC	-27.000
SBC	-21.545
PC	1.362

Analyse de la variance :				
--------------------------	--	--	--	--

Source	DDL	Somme des carrés	Moyenne des carrés	F	Pr > F
Modèle	4	0.680	0.170	0.706	0.599
Erreur	17	4.093	0.241		
Total corrigé	21	4.773			

Calculé contre le modèle $Y = \text{Moyenne}(Y)$

Source	Valeur	Ecart-type	T	Pr > t	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
Constante	1.686	0.960	1.756	0.097	-0.339	3.711
interpersonnelle	-0.146	0.151	-0.964	0.349	-0.465	0.173
Échange des données	0.247	0.209	1.180	0.254	-0.194	0.688
persuasion	-0.082	0.255	-0.320	0.753	-0.620	0.457
consentement	0.054	0.220	0.247	0.808	-0.410	0.519

COEFFICIENTS NORMALISÉS :

Source	Valeur	Ecart-type	T	Pr > t	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
interpersonnelles	-0.219	0.227	-0.964	0.349	-0.698	0.260
Échange des données	0.281	0.238	1.180	0.254	-0.221	0.782
persuasion	-0.078	0.244	-0.320	0.753	-0.594	0.438
consentement	0.058	0.235	0.247	0.808	-0.437	0.553

Si Kim Hyeon Jong (2000) a obtenu une relation significative entre les facteurs des processus et le résultat de négociation, il n'en est pas de même pour notre étude. En fait nous n'observons aucune relation. Et pour la même raison évoquée précédemment, nous n'avons pu procéder à des analyses spécifiques pour les anglophones et les francophones.

III.4 La vérification des hypothèses

Afin de procéder à la vérification des hypothèses, nous avons utilisé le test de Wilcoxon et Mann-Whitney. Le lecteur pourra trouver les résultats de ces tests statistiques en annexe 5.

Étant donné que la p-value calculée 0.023 est inférieure au niveau de signification $\alpha=0,05$, on doit rejeter l'hypothèse nulle H_0 , et retenir l'hypothèse H_1 alternative. Donc, « H_1 l'orientation culturelle des Canadiens sur l'environnement est axée vers le contrôle» est acceptée.

Étant donné que la p-value calculée 0.923 et 0.047 sur H_2 sont supérieures au niveau de signification seuil $\alpha=0,05$, on peut valider l'hypothèse nulle H_0 . Donc, « H_2 . L'orientation culturelle canadienne sur la notion de temps à vision unique, et axée sur l'avenir» est retenue

Étant donné que la p-value calculée 0.047, et 0.0001 sont inférieure au niveau de signification $\alpha=0,05$, on doit rejeter l'hypothèse nulle H_0 , et retenir l'hypothèse H_3 «L'action des canadiens est orientée vers « l'être » et «le faire».

La p-value calculée 0.003 est inférieure au niveau de signification $\alpha=0,05$, on doit retenir l'hypothèse alternative H_4-1 «Le style de communication des Canadiens est orienté vers un faible degré de dépendance de la relation», par contre, la p-value calculée 1.0 est supérieure au niveau de signification seuil $\alpha=0,05$, Donc H_4-2 «Le style de communication des Canadiens orienté vers direct et formel» est rejetée. Mais H_4-4 «Le

style de communication des Canadiens est orienté vers instrumental» est retenu car on aurait pu rejeter H_0 avec un niveau de confiance de 89.5%.

Étant donné que la p-value calculée 0.001 est inférieure au niveau de signification $\alpha=0,05$, on doit rejeter l'hypothèse nulle H_0 , et retenir l'hypothèse H_5 «Les Canadiens privilégient l'espace individuel ».

Étant donné que la p-value calculée 0.0002 est inférieure au niveau de signification $\alpha=0,05$, on doit rejeter l'hypothèse nulle H_0 , et retenir H_6 «Les Canadiens ont une orientation de pouvoir axée vers l'égalité».

Étant donné que la p-value calculée 0.998 est supérieure au niveau de signification seuil $\alpha=0,05$, on peut valider l'hypothèse nulle H_0 . Donc H_7-1 «Les Canadiens sont orientés vers l'individualité » est rejetée. Par contre, la p-value calculée est 0.0001, on doit rejeter l'hypothèse nulle H_0 , et retenir H_7-2 « Les Canadiens sont orientés vers l'universel»

Étant donné que la p-value calculée est inférieure au niveau de signification $\alpha=0,05$, on doit rejeter l'hypothèse nulle H_0 , donc, on pourrait retenir H_8 «Les Canadiens sont orientés vers la compétitivité» et H_9 «Les Canadiens ont une orientation de culture souple».

Étant donné que la p-value calculée est 0,0001 et 0.031 donc inférieure au niveau de signification $\alpha=0,05$, on doit rejeter l'hypothèse nulle H_0 , et retenir H_{10} . «La pensée des Canadiens est un mélange de l'approche déductive et inductive et de la pensée linéaire».

Maintenant, et en référant au tableau 21 et à l'annexe 5, on peut accepter l'hypothèse H_{12} voulant que Les Canadiens considèrent que pour un résultat satisfaisant, le processus de l'échange de données sur les questions à discuter est la plus importante.

En ce qui a trait à l'hypothèse 11, et conformément aux résultats obtenus dans le tableau 24, les seules corrélations obtenues le sont entre le facteur d'individualisme et le processus de relation interpersonnelle puis, entre le facteur de communication et le processus de consentement.

Enfin, nous ne pouvons pas dans notre étude conclure à une corrélation entre les caractéristiques culturelles et le résultat de la négociation. En effet, et en se référant au tableau 25, nous remarquons que le modèle est très peu explicatif et que les coefficients bêtas de notre régression avoisinent toute une valeur proche de 0.

III.5 Limites de la recherche et suggestions pour l'avenir

Notre recherche a été réalisée en se basant sur le cadre théorique développé par Brake, Walker et Walker (1995) et repris dans l'étude de Kim, Hyeon Jong (2000). Une des

grandes difficultés de notre étude a résidé dans la difficulté d'obtenir des réponses. Cette difficulté était due à la méthode de collecte des données par courrier électronique. Cette méthode est très avantageuse pour recueillir des données de part sa rapidité et son faible coût mais, dans ce mode de dispense, le répondant peut être enclin à négliger ce courriel à cause du phénomène de sur information.

Étant donné que les répondants remplissaient le questionnaire, soit en version anglaise ou en version française, nous avons pu saisir les différentes caractéristiques des Canadiens anglophones et francophones. En ce qui concerne l'identification de leurs caractéristiques, la Corée est un pays qui a un peuple unique, en revanche, le Canada est un pays d'immigration, donc multiculturel. On peut penser que le pays d'origine du répondant canadien a pu avoir un effet sur les réponses obtenues. Ainsi, plusieurs entreprises ont par exemple des coréens d'origine comme négociateur canadien dans leurs négociations avec la Corée. Une question portant sur le pays d'origine du négociateur permettrait sans doute de mieux contrôler cet aspect.

Pour la comparaison du style de négociation entre le Canada et la Corée du Sud, nous avons recueilli des données directement des Canadiens. Nous avons aussi référé à une analyse coréenne qui avait déjà été produite par un chercheur coréen (Kim, 2000). Les États-Unis et les autres pays ont été comparés avec les résultats de cette même étude.

La limite de l'utilisation des résultats de Kim (2000) est qu'il a identifié indirectement les caractéristiques des États-Unis, du Japon, de la Chine et de la Russie. Kim a construit un questionnaire destiné aux Coréens. Il a traité de la négociation en tenant compte de l'opinion des Coréens sur eux-mêmes et sur l'autre partie. C'est ainsi que les résultats relatifs aux autres pays ont été obtenus.

Par contre, malgré les limites de notre analyse, nous avons pu identifier certaines caractéristiques intéressantes.

Premièrement, le but de notre analyse était d'identifier les différentes caractéristiques culturelles des Canadiens qui avaient une importance dans le processus de négociation, et de procéder à une comparaison entre les Canadiens et les Coréens. Cette étude pourrait rendre de grands services aux entreprises canadiennes qui veulent aborder le marché en Corée du Sud. Cette étude pourra leur permettre d'élaborer une bonne stratégie de la négociation.

Deuxièmement, nous avons aussi analysé systématiquement le style de négociation des Canadiens par rapport aux Coréens. Cette étude pourra fournir des données précises aux Coréens qui veulent faire des affaires au Canada spécifiquement. Ils n'assimileront plus le style de négociation canadien à celui des américains, ce qui est chose courante.

Notre suggestion pour une prochaine étude :

Étant donné que les styles de négociation sont différents selon les cultures :

- ✓ Développer les stratégies d'après les comportements des négociateurs.
- ✓ Saisir et identifier les caractéristiques de négociations des Canadiens en tenant compte de leur pays d'origine.

CONCLUSION

L'objectif de notre étude était d'identifier les styles et les caractéristiques du processus de négociation des Canadiens et de comparer ces différents comportements ou caractéristiques avec ceux des Coréens ou d'autres pays.

Pour atteindre ce but, nous avons analysé et identifié les facteurs culturels dans la négociation canadienne, puis nous avons comparé ces caractéristiques avec celles obtenues par Kim (2000). Par la suite, nous avons établi des relations entre les facteurs culturels et le processus de négociation, et nous avons étudié l'influence de ces facteurs sur le résultat de la négociation.

Le positionnement des Canadiens et des Coréens face aux facteurs culturels dans la négociation n'est pas si différent de ce que l'on aurait pu croire a priori. On a pu observer les quelques différences qui suivent. Les Canadiens sont plus axés vers l'harmonie à l'orientation de l'environnement, vers l'avenir à l'orientation du temps, vers l'être à l'orientation de l'action par rapport aux Coréens. À l'orientation de la communication, les Canadiens ont une tendance plus forte vers le haut contexte, direct, instrumental et formel. Les Canadiens démontrent une approche plus portée sur une démarche intellectuelle de type inductive alors que les Coréens auraient plus une démarche de type déductive.

En ce qui a trait aux comportements durant le processus de négociation, les résultats illustrent le fait que les Coréens accordent plus d'importance à l'acte d'établir des relations interpersonnelles que les Canadiens. Par contre, les Canadiens mettent plus d'accent sur l'acte d'échanger de données. Mais la Russie, le Japon et la Chine adoptent une attitude équivoque à l'acte d'échanger de données, en revanche, le Canada, la Corée et les États-Unis fournissent des informations plus claires. Cette différence signifie qu'il est important de bien choisir la stratégie de négociation lors d'une transaction avec ces différents pays.

Une stratégie de négociation «gagnant-gagnant» sera en mesure de convenir pour alléger les écarts dans les comportements. Bien que nous aimerions utiliser cette stratégie, il est nécessaire que la confiance et le rapport de force soient équilibrés entre deux pays.

En plus, dans la planification d'une négociation multiculturelle, les négociateurs devront se préparer en fonction des différences culturelles.

De plus, nous avons trouvé que l'importance accordée aux différentes étapes de la négociation était différente selon le pays. Les Canadiens accordent plus l'importance à «l'étape de l'échange des informations» en premier lieu, puis par la suite aux étapes «de persuasion», «de concession et compromis» et enfin à «l'étape non administrative». Les Coréens et les Américains acceptent ce même ordre tandis que les Chinois considèrent plus

l'important «l'étape de persuasion» et les Russes mettent l'emphase sur «l'étape de concession et compromis».

Comme l'importance accordée aux étapes du processus de négociation est différente selon le pays, les négociateurs devront saisir l'importance donnée par l'autre partie à chacune de ces étapes. Par exemple, les Coréens accordent une grande importance à la relation interpersonnelle. Par conséquent, ils veulent construire une relation avant de commencer une négociation, ce qui peut se faire par l'offre d'un cadeau ou l'organisation d'un banquet avant de commencer la négociation. Par ailleurs, plus la négociation est importante, plus les Coréens accordent d'importance à cet élément non administratif du processus de négociation. Cette tendance est d'ailleurs plus associée aux pays asiatiques.

Notre étude, comme celle de Kim (2000) démontrent empiriquement que les facteurs culturels influencent la négociation et elle fournit aux négociateurs canadiens (voir Coréens) une information pertinente sur les caractéristiques et comportements de la négociation propres aux Coréens (voir Canadiens). Enfin, notre étude identifie les facteurs culturels les plus influents dans le cadre d'une négociation, ce qui représente une information qui pourrait être utilisée dans la définition opérationnelle d'une stratégie efficace de négociation.

ANNEXE 1

Valeur des exportations de la Corée du Sud, Québec et Canada, 2003 et 2004

	Québec		Canada		Rapport Québec/Canada		Variation 2004/2003 Québec/Canada	
	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004
	' 000 \$				%			
Corée du Sud	215 379	253 281	1 911 230	2 255 655	11,3	11,2	17,6	18,0

Valeur des importations la Corée du Sud, Québec et Canada, 2003 et 2004

	Québec		Canada		Rapport Québec/Canada		Variation 2004/2003 Québec/Canada	
	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004
	' 000 \$				%			
Corée du Sud	1 155 869	1 142 713	5 106 740	5 822 166	22,6	19,6	-1,1	14,0

Source : la valeur des exportations et importations internationales par pays :
Institut de la statistique Québec

ANNEXE 2

Exportations vers les principaux pays en dollars courants Québec octobre 2005

	2005				2004	2005/2004	
	Septembre	Octobre	Variation	Cumulatif	Cumulatif	Cumulatif	Octobre
	'000 000 \$	'000 000 \$	%	'000 000 \$	'000000 \$	Var. %	Var. %
États-Unis	4 663,4	5 121,9	9,8	48 114,5	47 243,0	1,8	6,5
Royaume-Uni	122,8	114,0	-7,1	1 142,2	1 314,7	-13,1	-20,3
Japon	98,9	92,0	-7,0	945,1	874,9	8,0	47,7
France	78,1	69,7	-10,7	791,5	818,9	-3,3	-21,2
Allemagne	123,8	61,8	-50,1	713,3	688,9	3,5	-10,5
Chine	53,5	68,0	27,1	678,9	534,5	27,0	50,5
Pays-Bas	53,3	58,1	9,0	615,4	523,6	17,5	72,5
Italie	27,3	28,6	4,9	425,0	418,7	1,5	-47,2
Espagne	23,0	16,3	-28,9	322,9	356,3	-9,4	-82,5
Mexique	32,1	38,2	19,1	306,2	293,4	4,4	42,6
Australie	27,6	26,2	-5,0	263,1	337,6	-22,1	-42,2
Suisse	13,0	11,7	-10,1	233,3	189,9	22,8	45,5
Corée du Sud	29,2	21,7	-25,6	220,9	207,8	6,3	9,6
Belgique	18,5	20,0	8,0	212,5	227,6	-6,7	-19,4
Brésil	26,2	21,2	-19,1	193,7	128,0	51,4	131,6
Irlande	10,9	9,0	-17,3	181,7	225,8	-19,5	-49,8
Singapour	17,4	16,5	-5,0	166,4	157,8	5,5	5,0
Inde	9,4	15,0	59,3	165,1	163,7	0,9	14,3
Taiwan	23,3	11,7	-50,1	158,4	104,5	51,6	-14,3
Israël	10,2	10,4	1,4	155,9	84,3	85,0	-31,7
Finlande	22,0	24,6	11,8	150,8	104,6	44,1	109,6
Émirats arabes unis	29,2	9,8	-66,3	143,5	53,4	168,8	37,1
Hong-Kong	14,1	15,5	10,0	128,4	138,9	-7,5	15,0
Autriche	7,2	17,2	140,0	127,1	84,6	50,2	-30,6
Arabie Saoudite	16,7	6,9	-58,8	119,8	69,7	71,8	45,8
25 principaux pays	5 551,0	5 906,2	6,4	56 675,5	55 345,1	2,4	4,1
Total	5 806,8	6 141,2	5,8	59 046,5	57 645,6	2,4	2,8

Source : Institut de la statistique du Québec, Direction des statistiques économiques et sociales. 10
janvier 2006

ANNEXE 3

Importations des principaux pays en dollars courants, Québec octobre 2005

	2005			2004		2005/2004	
	Septembre	Octobre	Variation	Cumulatif	Cumulatif	Cumulatif	Octobre
	'000 000 \$	'000 000 \$	%	'000 000 \$	'000 000 \$	Var. %	Var. %
États-Unis	2 064,3	2 129,6	3,2	21 088,8	20 923,3	0,8	-8,5
Chine	581,8	551,7	-5,2	4 924,3	4 107,2	19,9	15,3
Royaume-Uni	413,2	515,0	24,6	4 523,2	4 064,5	11,3	-1,1
Algérie	305,3	246,2	-19,4	3 154,1	2 309,0	36,6	-18,7
Norvège	233,4	289,8	24,2	2 709,8	1 732,9	56,4	35,1
Allemagne	233,6	254,5	8,9	2 688,0	2 390,3	12,5	-7,9
Japon	257,5	241,7	-6,1	2 414,0	2 245,0	7,5	15,0
France	168,1	164,8	-2,0	2 157,9	2 418,6	-10,8	-40,9
Mexique	292,2	285,7	-2,2	2 091,6	1 725,2	21,2	64,5
Italie	75,9	113,2	49,2	1 293,9	1 177,8	9,9	-5,9
Brésil	178,3	172,5	-3,3	1 116,7	754,5	48,0	66,8
Corée du Sud	72,4	81,7	12,9	880,3	923,7	-4,7	-3,0
Russie	166,3	158,7	-4,6	836,0	290,5	187,7	185,4
Chili	72,0	64,7	-10,1	820,6	722,3	13,6	-18,4
Belgique	74,5	127,7	71,5	774,7	402,1	92,7	187,7
Venezuela	193,0	56,7	-70,6	757,1	546,7	38,5	-33,3
Australie	31,8	35,3	10,9	689,9	693,7	-0,5	-47,8
Taiwan	67,2	62,4	-7,1	631,8	659,5	-4,2	-8,6
Autriche	49,5	54,4	9,7	536,4	504,4	6,4	-0,5
Suède	57,1	38,9	-31,8	496,1	445,7	11,3	20,5
Pays-Bas	35,9	53,3	48,4	484,0	456,7	6,0	-16,0
Irlande	36,6	79,3	116,5	464,7	342,0	35,9	30,0
Finlande	39,2	69,5	77,1	462,0	387,5	19,2	85,0
Espagne	28,2	29,1	3,0	408,5	496,8	-17,8	-19,3
Malaisie	41,1	42,0	2,3	391,0	424,6	-7,9	-8,7
25 principaux pays	5 381,7	5 454,3	1,3	52 231,0	46 733,6	11,8	1,9

2005				2004		2005/2004	
	Septembre	Octobre	Variation	Cumulatif	Cumulatif	Cumulatif	Octobre
	'000 000 \$	'000 000 \$	%	'000 000 \$	'000 000 \$	Var. %	Var. %
Total	6 691,1	6 528,9	-2,4	63 712,2	56 924,9	11,9	1,5

Source : Institut de la statistique du Québec, Direction des statistiques économiques et sociales.

10 janvier 2006

ANNEXE 4

Les profils du Canada et de la Corée du Sud

	Canada	Corée du Sud
La population	31, 902,268	48, 000,000
Le groupe de l'ethnique	L'origine de British Isle : 28%, de la France : 23%, d'autres Européens : 15%, Amérindien : 2%, Autres Asie, Afrique, Arabe : 6%, Autres mélangés : 26%	L'homogène, l'excepte environs 20,000 Chinois
La religion	Catholique Roman : 46% Protestante : 36% Autres : 18%	Christian : 49%, Budéisme : 47%, Confucianisme : 3%, Autre : 1%
L'éducation	taux de capacité de lire et d'écrire : 97%	taux de capacité de lire et d'écrire : 98%
La terre	9, 200,970 Km carré	98,190 Km carré
Le gouvernement	Confédération avec la démocratie parlementaire	République
Les parties politiques	Bloc québécois, Alliance canadienne, Partie Libéral, Partie nouveau démocratique, Partie Conservatoire Progressive	Partie des peuples démocratiques, Partie de Grand national, Partie de Démocratique millénium, Union libéral Démocratique

Source : Ministère d'affaires étrangères et Commerce international Canada

ANNEXE 5

Vérification des hypothèses

XLSTAT 2006 - Comparaison de deux échantillons (Wilcoxon, Mann-Whitney, ...)							
Différence supposée (D) : 0							
Niveau de signification (%) : 5							
Correction de continuité : Oui							
Test de Mann-Whitney / Test unilatéral à gauche :							
Environnement vers le contrôle							
Variable	Observations	Obs. avec données manquantes	Obs. sans données manquantes	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
Ho	27	0	27	2.000	2.000	2.000	0.000
H1	27	0	27	1.000	4.000	2.519	1.087
U	270.000						
Espérance	364.500						
Variance (U)	2254.627						
p-value (unilatérale)	0.023						
alpha	0.05						
Temps:vision unique							
Variable	Observations	Obs. avec données manquantes	Obs. sans données manquantes	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
Ho	27	0	27	2.000	2.000	2.000	0.000
H1	27	0	27	1.000	5.000	2.259	1.059
U	337.500						
Espérance	364.500						
Variance (U)	1977.368						
p-value (unilatérale)	0.238						
alpha	0.05						
Temps vers le fixe							
Variable	Observations	Obs. avec données manquantes	Obs. sans données manquantes	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
Ho	27	0	27	2.000	2.000	2.000	0.000
H1	27	0	27	1.000	5.000	2.333	1.387
U	364.500						
Espérance	364.500						
Variance (U)	2333.844						
p-value (unilatérale)	0.525						

alpha	0.05							
Temps vers l'avenir								
Variable	Observations	Obs. avec données manquantes	Obs. sans données manquantes	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	
Ho	27	0	27	2.000	2.000	2.000	0.000	
H1	27	0	27	1.000	5.000	2.000	1.177	
U	432.000							
Espérance	364.500							
Variance (U)	2238.198							
p-value (unilatérale)	0.929							
alpha	0.05							
Action vers l'être								
Variable	Observations	Obs. avec données manquantes	Obs. sans données manquantes	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	
Ho	27	0	27	2.000	2.000	2.000	0.000	
H1	27	0	27	1.000	5.000	2.593	1.309	
U	297.000							
Espérance	364.500							
Variance (U)	1875.991							
p-value (unilatérale)	0.047							
alpha	0.05							
Action vers le faire								
Variable	Observations	Obs. avec données manquantes	Obs. sans données manquantes	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	
Ho	27	0	27	2.000	2.000	2.000	0.000	
H1	27	0	27	1.000	5.000	3.889	1.086	
U	67.500							
Espérance	364.500							
Variance (U)	2711.590							
p-value (unilatérale)	< 0,0001							
alpha	0.05							
Communication:haut contexte								
Variable	Observations	Obs. avec données manquantes	Obs. sans données manquantes	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	
HO'	27	0	27	3.000	3.000	3.000	0.000	
H1	27	0	27	1.429	3.714	2.778	0.503	
U	513.000							
Espérance	364.500							

Variance (U)	2818.061						
p-value (unilatérale)	0.003						
alpha	0.05						
Communication: direct							
Variable	Observations	Obs. avec données manquantes	Obs. sans données manquantes	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
Ho	27	0	27	2.000	2.000	2.000	0.000
H1	27	0	27	1.000	5.000	1.704	0.953
U	513.000						
Espérance	364.500						
Variance (U)	2036.590						
p-value (unilatérale)	1.000						
alpha	0.05						
Communication:formel							
Variable	Observations	Obs. avec données manquantes	Obs. sans données manquantes	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
Ho	27	0	27	2.000	2.000	2.000	0.000
H1	27	0	27	1.000	2.000	1.315	0.419
U	648.000						
Espérance	364.500						
Variance (U)	2489.986						
p-value (unilatérale)	1.000						
alpha	0.05						
Communication:instrumental							
Variable	Observations	Obs. avec données manquantes	Obs. sans données manquantes	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
Ho	27	0	27	2.000	2.000	2.000	0.000
H1	27	0	27	1.000	5.000	2.259	0.984
U	310.500						
Espérance	364.500						
Variance (U)	2162.165						
p-value (unilatérale)	0.105			H0=F20<2			
alpha	0.05			H1=F20>2			
Communication informelle							
Variable	Observations	Obs. avec données manquantes	Obs. sans données manquantes	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type

Ho	27	0	27	2.000	2.000	2.000	0.000
H1	27	0	27	1.000	2.000	1.407	0.501
U	580.500						
Espérance	364.500						
Variance (U)	2090.717						
p-value (unilatérale)	1.000						
alpha	0.05						
<u>Espace: individuel</u>							
Variable	Observations	Obs. avec données manquantes	Obs. sans données manquantes	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
Ho	27	0	27	2.000	2.000	2.000	0.000
H1	27	0	27	1.000	4.500	2.481	0.914
U	202.500						
Espérance	364.500						
Variance (U)	2752.981						
p-value (unilatérale)	0.001						
alpha	0.05						
<u>Pouvoir:égalité</u>							
Variable	Observations	Obs. avec données manquantes	Obs. sans données manquantes	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
Ho	27	0	27	2.000	2.000	2.000	0.000
H1	27	0	27	1.000	5.000	2.704	1.031
U	202.500						
Espérance	364.500						
Variance (U)	2333.335						
p-value (unilatérale)	0.000						
alpha	0.05						
<u>Individualisme</u>							
Variable	Observations	Obs. avec données manquantes	Obs. sans données manquantes	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
Ho	27	1	26	2.000	2.000	2.000	0.000
H1	26	0	26	1.000	3.500	1.846	0.613
U	455.000						
Espérance	338.000						
Variance (U)	1894.559						
p-value (unilatérale)	0.998						
alpha	0.05						

Individualisme : univers							
Variable	Observations	Obs. avec données manquantes	Obs. sans données manquantes	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
Ho	26	0	26	2.000	2.000	2.000	0.000
H1	26	0	26	1.500	4.000	2.942	0.726
U	91.000						
Espérance	338.000						
Variance (U)	2338.471						
p-value (unilatérale)	< 0,0001						
alpha	0.05						
Compétitivité							
Variable	Observations	Obs. avec données manquantes	Obs. sans données manquantes	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
Ho	26	0	26	2.000	2.000	2.000	0.000
H1	26	0	26	1.000	5.000	3.538	1.174
U	91.000						
Espérance	338.000						
Variance (U)	2331.206						
p-value (unilatérale)	< 0,0001						
alpha	0.05						
Structure:souplesse							
Variable	Observations	Obs. avec données manquantes	Obs. sans données manquantes	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
HO'	26	0	26	3.000	3.000	3.000	0.000
H1	26	0	26	1.000	3.500	2.317	0.590
U	585.000						
Espérance	338.000						
Variance (U)	2455.343						
p-value (unilatérale)	< 0,0001						
alpha	0.05						
Pensée:linaire							
Variable	Observations	Obs. avec données manquantes	Obs. sans données manquantes	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
Ho	26	0	26	2.000	2.000	2.000	0.000
H1	26	0	26	1.000	4.000	2.346	0.892
U	273.000						
Espérance	338.000						
Variance (U)	1519.471						

p-value (unilatérale)	0.031							
alpha	0.05							
<u>Pensée: déductive</u>								
Variable	Observations	Obs. avec données manquantes	Obs. sans données manquantes	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	
Ho	26	0	26	2.000	2.000	2.000	0.000	
H1	26	0	26	1.000	5.000	3.423	1.102	
U	104.000							
Espérance	338.000							
Variance (U)	2340.637							
p-value (unilatérale)	< 0,0001							
alpha	0.05							
<u>Pensée: linéaire et inductive</u>								
Variable	Observations	Obs. avec données manquantes	Obs. sans données manquantes	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	
Ho	26	0	26	2.000	2.000	2.000	0.000	
H1	26	0	26	1.000	5.000	2.385	1.061	
U	273.000							
Espérance	338.000							
Variance (U)	1902.971							
p-value (unilatérale)	0.058							
alpha	0.05							
						donc Ha valide à 100-5,8=94,2%		

ANNEXE 6-1 :

QUESTIONNAIRE EN VERSION FRANÇAISE

Ce questionnaire porte sur les négociations au niveau international, que ce soit pour un investissement international, une acquisition ou une fusion, des contrats internationaux (transfert de technologie, gestion de l'information, ingénierie, de travaux de construction), d'exportation et d'importation.

Veillez répondre aux questions en vous référant à la négociation internationale la plus récente (Si vous éprouvez des difficultés aux questions concernant les facteurs culturels, vous pouvez vous référer aux négociations précédentes) et en vous limitant aux pays suivants: Corée, Etats-Unis, Japon, Chine ou un pays de l'Europe.

1. Informations générales

Veillez choisir **une seule** négociation afin de répondre à ce questionnaire

Le pays avec lequel vous avez négocié	Un pays de l'Europe () Les États-Unis () le Japon () La Chine () La Corée ()
La durée de cette négociation avec ce pays	___ ans
Le nombre de fois que vous avez négocié avec ce pays	___ fois
Le genre de négociation	Secteur d'activité : Objet de la négociation : ➤ investissement international () ➤ fusion - acquisition () ➤ contrats internationaux (transfert de technologie, travaux de construction, etc.) () ➤ exportation () ➤ importation ()

	➤ Autre ()Préciser SVP :
La langue utilisée pendant la négociation	Français () Anglais () Chinois () Japonais () Coréen () Autre ()
Le lieu de la négociation	Votre pays () Le pays de l'autre partie () les deux pays () un Autre pays ()

2. Les facteurs culturels

Dans cette partie, nous cherchons à définir les différentes influences d'ordre culturelles dans une négociation internationale et à préciser votre propre style de négociation, comme celui de l'autre partie.

Cochez (✓) pour indiquer (1) votre avis et (2) celui que vous avez perçu chez l'autre partie envers les énoncés suivants lors de la négociation:

	(1) Votre avis					(2) L'avis de l'autre partie				
	Fortement d'accord	Assez d'accord	Neutre	Assez en désaccord	Totalement en désaccord	Fortement d'accord	Assez d'accord	Neutre	Assez en désaccord	Totalement en désaccord
1. Penser que nous pouvons dominer l'environnement qui nous entoure.										
2. Prendre beaucoup de temps pour prendre une décision.										
3. Ne pas faire, normalement, un plan précis mais plutôt un plan avec une dimension stratégique.										
4. Suivre l'ordre du jour de la réunion.										
5. Préciser et respecter le temps alloué aux rencontres.										
6. Mettre l'accent sur les faits ou les expériences antérieures lors d'une prise de décision.										

	(1) Votre avis					(2) L'avis de l'autre partie				
	Fortement d'accord	Assez d'accord	Neutre	Assez en désaccord	Totalement en désaccord	Fortement d'accord	Assez d'accord	Neutre	Assez en désaccord	Totalement en désaccord
7. Avoir tendance à renoncer à un but à court terme pour un but à plus long terme.										
8. Donner plus d'importance au travail qu'à la relation avec l'autre partie dans la négociation.										
9. Donner plus de valeur à la satisfaction dans le travail plutôt qu'aux récompenses matérielles (par exemple, le salaire).										
10. Avoir tendance à masquer vos finalités dans la négociation.										
11. Avoir tendance à garder le silence pendant la négociation.										
12. Considérer que la confiance est très importante dans une relation interpersonnelle										
13. Accorder plus de temps aux conversations sur les aspects personnels pendant la négociation (par exemple le climat, le hobby, etc..)										
14. Avoir tendance à transmettre une information de manière indirecte et tacite plutôt que directe.										
15. Considérer que le statut social et/ou professionnel est important.										
16. Avoir tendance à rédiger une entente par écrit de manière sommaire et globale plutôt que détaillée et précise.										
17. Dans la communication, mettre plus d'emphasis sur le développement de la relation interpersonnelle plutôt que sur l'échange d'information ou de données.										

	(1) Votre avis					(2) L'avis de l'autre partie				
	Fortement d'accord	Assez d'accord	Neutre	Assez en désaccord	Totalement en désaccord	Fortement d'accord	Assez d'accord	Neutre	Assez en désaccord	Totalement en désaccord
18. Avoir tendance à régler les conflits directement plutôt qu'à les éviter.										
19. Exprimer émotions comme la colère ou la joie plutôt que chercher à les maîtriser.										
20. Quand on négocie, mettre l'accent sur le fond plutôt que sur la forme.										
21. Une fois qu'une relation personnelle s'est formée, avoir tendance à la maintenir longtemps.										
22. Avoir tendance à respecter la courtoisie d'affaire ou les coutumes sociales.										
23. Préférer une communication très directe et franche.										
24. Avoir tendance à empêcher la conversation en interrompant l'autre partie.										
25. Lors des discussions, une certaine distance physique est importante (bulle de confort).										
26. L'espace de travail doit être un espace individuel et divisé plutôt qu'un espace ouvert et grand.										
27. Avoir tendance à faire preuve d'autoritarisme.										
28. Considérer que la haute direction peut décider seule, sans ses subordonnés, si nécessaire.										
29. Donner une importance au titre officiel ou au rang social de l'interlocuteur.										

	(1) Votre avis					(2) L'avis de l'autre partie				
	Fortement d'accord	Assez d'accord	Neutre	Assez en désaccord	Totalement en désaccord	Fortement d'accord	Assez d'accord	Neutre	Assez en désaccord	Totalement en désaccord
41. Bien comprendre le travail à faire est important pour éviter des conflits ou des situations vagues.										
42. Une situation inconnue ou conflictuelle est ressentie comme une menace.										
43. Les gens plus âgés ont un rôle très important dans la prise de la décision.										
44. Avoir un emploi permanent est très important										
45. Négocier d'abord les principes généraux et, par la suite, des articles précis.										
46. Soumettre un jugement par intuition plutôt qu'une analyse en se basant sur des données suffisantes.										
47. Souligner l'utilité et l'efficacité plutôt que les idéaux.										
48. Quand un problème se produit, analyser plus concrètement et précisément plutôt que d'un point de vue global.										

3. Le processus de négociation

Dans cette partie du questionnaire, nous souhaitons connaître vos comportements et ceux de l'autre partie pendant le processus de négociation.

3-1 Cochez (✓) si l'énoncé correspond (fortement en accord à totalement en désaccord) à (1) votre comportement et (2) à celui de l'autre partie durant cette négociation.

	(1) Votre comportement					(2) Le comportement de l'autre partie				
	Fortement d'accord	Assez d'accord	Neutre	Assez en désaccord	Totalement en désaccord	Fortement d'accord	Assez d'accord	Neutre	Assez en désaccord	Totalement en désaccord
1. Avoir préparé un cadeau à l'autre partie pour faire bonne impression.										
2. Avoir mis beaucoup d'effort pour avoir des rencontres en dehors du temps de négociation (golf ou banquet).										
3. Avoir fait des efforts pour terminer la négociation le plus rapidement possible.										
4. Avoir traité, en premier lieu, la relation interpersonnelle.										
5. Consacrer beaucoup de temps à des discussions informelles avec l'autre partie.										
6. Avoir fourni toutes les informations nécessaires à la négociation.										
7. Avoir donné toutes les informations précises, franches concernant la négociation.										

	(1) Votre comportement					(2) Le comportement de l'autre partie				
	Fortement d'accord	Assez d'accord	Neutre	Assez en désaccord	Totalement en désaccord	Fortement d'accord	Assez d'accord	Neutre	Assez en désaccord	Totalement en désaccord
8. Avoir répondu clairement aux questions de l'autre partie.										
9. Avoir souvent utilisé, pour exprimer votre opinion, des expressions indirectes, des images ou métaphores, un langage non verbal.										
10. Avoir eu un comportement conforme aux intérêts de votre organisation durant la négociation.										
11. Avoir persisté dans votre première proposition durant la négociation.										
12. Si l'autre partie <i>gagne</i> la négociation, vous vous sentez comme « perdant ».										
13. Durant la négociation, vous avez senti que vous étiez en position de force.										
14. Avoir adopté une position de compétition plutôt qu'une position de résolution de problème durant la négociation										
15. Le but final de la négociation est d'en arriver à une entente « gagnant-gagnant ».										
16. Avoir fait des concessions graduelles durant la négociation.										
17. Avoir négocié d'abord sur les principes généraux plutôt que sur des points précis.										
18. Accorder beaucoup d'importance à un compromis verbal.										

	(1) Votre comportement					(2) Le comportement de l'autre partie				
	Fortement d'accord	Assez d'accord	Neutre	Assez en désaccord	Totalement en désaccord	Fortement d'accord	Assez d'accord	Neutre	Assez en désaccord	Totalement en désaccord
19. Votre <i>leader</i> de la négociation a eu beaucoup d'autorité dans la prise de décision.										
20. Prendre beaucoup de temps pour la recherche de compromis.										

3-2 Si on divise le processus de négociation selon les quatre étapes suivantes, sur quelle étape (1) mettez-vous le plus l'accent ou (2) l'autre partie a mis plus l'accent ? Par ordre d'importance croissante, inscrivez 1, 2, 3, 4.

Les étapes de la négociation	Ordre d'importance pour	
	(1) Vous	(2) L'autre partie
<u>L'étape non administrative</u> : une activité informelle comme une partie de golf ou des banquets pour saisir préalablement l'autre partie et établir une bonne stratégie de négociation.		
<u>L'étape de l'échange des informations</u> : trouver les besoins et les intentions cachées de l'autre partie par l'échange mutuelle des informations		
<u>L'étape de persuasion</u> : utiliser des stratégies ou tactiques variables pour l'accomplissement du but.		
<u>L'étape de concession et compromis</u> : constituer la décision pour conclure le contrat sur les contenus de la négociation.		

4. Le résultat de la négociation

La négociation a-t-elle conduit à un accord? OUI () NON ()

Si vous êtes arrivés à un accord, êtes-vous satisfait de la négociation ? Cochez (✓) l'énoncé correspondant à votre opinion

Très satisfait	Satisfait	Neutre	Pas satisfait	Pas du tout satisfait

Vous pensez que l'autre partie est satisfaite du résultat? Cochez (✓) l'énoncé correspondant à votre opinion

Très satisfait	Satisfait	Neutre	Pas satisfait	Pas du tout satisfait

En terminant, pouvez vous nous donner ces quelques informations qui, soyez en assuré, resteront confidentielles.

Nom de votre entreprise	
Département/ poste occupé	
Expérience dans la négociation internationale (en années)	_____ années
Nombre de négociations internationales effectuées par vous	_____ fois
Contact	Tel : () Télécopieur : () Courriel :

Veillez recevoir nos plus sincères remerciements pour avoir rempli ce questionnaire. Si vous désirez recevoir un résumé de cette étude, veuillez cochez (✓) dans la case suivante :

Je désire recevoir un résumé de cette étude :

ANNEXE 6-2 :

QUESTIONNAIRE EN VERSION ANGLAISE

This questionnaire focuses on international negotiations, whether it be for international investment, acquisition, merger, international contracts (technology transfer, information management, engineering or construction work), export/import.

Please answer these questions according to your most recent international negotiation. (If it is difficult for you to answer questions about cultural factors, you can refer to previous negotiations.) For the purpose of this questionnaire, please choose among the following countries only: Korea, The United States, Japan, China or any European country.

1. General information

Please select **only one** negotiation according to which you will answer this questionnaire.

Which country did you negotiated with?	A European country () The United States () Japan () China () Korea ()
Duration of the negotiation	___ year(s)
Number of times you have negotiated with this country	___ time(s)
The type of negotiation	Area of activity: Purpose of the negotiation: ➤ International investment ()

	(1) Your opinion					(2) The other party's opinion				
	Strongly agree	Moderately agree	Neutral	Moderately disagree	Strongly disagree	Strongly agree	Moderately agree	Neutral	Moderately disagree	Strongly disagree
subordinates, if necessary.										
77. Pay respect to the official title or the rank and status of the interlocutor.										
78. Perceive the administrator as a consultant rather than as a person beholding authority.										
79. The expert's advice pertaining to the issue negotiated has a great influence on the decisions taken during negotiations.										
80. As results are the prime goal, performance at work is the most important aspect when you hire or promote someone.										
81. An individual's responsibility must be projected onto the whole group.										
82. Each individual must obey and be faithful to the group.										
83. When a decision is taken, the group has precedence over the individual.										
84. My principles (values) prevail over exceptional situations (particular cases).										
85. No matter the changes that arise, the contract must be signed.										
86. Quality of life is more important than the material aspect.										
87. Overtime at work trespasses on the individual's personal life.										
88. Humans live in order to work rather than work as a means to earn a living.										

	(1) Your opinion					(2) The other party's opinion				
	Strongly agree	Moderately agree	Neutral	Moderately disagree	Strongly disagree	Strongly agree	Moderately agree	Neutral	Moderately agree	Strongly disagree
89. Thoroughly understand the work that needs to be done is important in order to avoid conflicts or hazy situations.										
90. An unknown or conflicting situation is felt as a threat.										
91. Older people have a very important function in the decision process.										
92. A permanent position is really important.										
93. First, negotiate general principles; then, precise questions.										
94. Submit an evaluation by intuition rather than based on sufficient data.										
95. Put emphasis on benefit and efficiency rather than on ideals.										
96. When a problem arises, analyze in concrete and precise terms rather than from a global standpoint.										

3. Negotiation Process

In this section, we want to know about your behaviour, and the other party's behaviour, during the negotiation process.

3-1 Check (✓) the appropriate box (from Strongly agree to Strongly disagree) which describes (1) your behaviour and (2) the other party's behaviour during this negotiation.

	(1) Your behaviour					(2) The other party's behaviour				
	Strongly agree	Moderately agree	Neutral	Moderately disagree	Strongly disagree	Strongly agree	Moderately agree	Neutral	Moderately disagree	Strongly disagree
21. Prepare a gift for the other party in order to make a good impression.										
22. Put efforts to have meetings outside of negotiation periods (golf, dinner, etc.).										
23. Make efforts in order to settle the negotiation as fast as possible.										
24. Work on the interpersonal relationship first.										
25. Spend a lot of time on informal conversations with the other party.										
26. Provide all the information required for negotiations.										
27. Provide precise and straightforward information pertaining to the negotiation.										
28. Answer the other party's questions clearly.										
29. Use indirect expressions, images, metaphors or non verbal communication often in order to express an opinion.										

3-2 If we divide the negotiation process into the four following steps, which step do (1) you insist on the most? And (2) the other party? With numbers from 1 to 4, please indicate the importance of each step. Remember that **1 means the least important** step, and **4, the most important**.

Negotiation Steps	Importance for	
	(1) you	(2) the other party
<u>Non-administrative Step</u> : informal activities, such as golf or dinner, in order to know the other party better and establish a proper negotiation strategy.		
<u>Information Exchange Step</u> : determine the other party's requirements and hidden agenda by exchanging information.		
<u>Persuasion Step</u> : use different strategies and tactics to achieve a goal.		
<u>Concession and Trade-off Step</u> : establish the decision to settle an agreement on the negotiation's issues.		

4. Negotiation Results

Did negotiations lead to an agreement? YES () NO ()

If you have reached an agreement, are you satisfied with the negotiation's outcome? Check (✓) the appropriate box according to your opinion.

Very satisfied	Satisfied	Neutral	Dissatisfied	Completely dissatisfied

Do you think the other party is satisfied with the outcome? Check (√) the appropriate box according to your opinion.

Very satisfied	Satisfied	Neutral	Dissatisfied	Completely dissatisfied

In conclusion, can you provide us with information about yourself? Rest assured that it will remain confidential.

Name of Company	
Department / your position (occupation)	
Experience in international negotiations (number of years)	_____ year(s)
Number of international negotiations you have participated in	_____ times
Contact information	Telephone number: () Fax number: () Email address:

We thank you for completing this questionnaire. If you wish to receive a summary of this study's results, please check (√) the following box :

I would like to receive a summary of this study:

BIBLIOGRAPHIE

Association for project management: 2000. Body of knowledge, Fourth Edition, ISBN I-903494-11-I.

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

Aktouf, Omar, 1999. Le management entre tradition et renouvellement, 3^e édition mise à jour. Gateman Morin Éditeur, ISBN 2-89105-726-0.

Archibald, Russelle, D., 1979. Organizing the Project Office and Project Team: Duties of Project participants, Chapter 6.

Ben Hassel, Faride, 2005. Gestion de projets internationaux, « commerce entre cultures » négociations avec les étrangers, Note de cours, UQAR.

Bergeron, Pierre G., 2001. La gestion dynamique : Concepts, Méthodes et Applications, 3^e édition, Boucherville. QC. Gaétan Morin, Chapitre 19, ISBN 2-89105-783-X.

Churchman, C. W., 1979. The systems Approach and Its Enemies, Basic Books, New York, ISBN 0-465-08342-0.

Faure, Guy Olivier.; Rubin, J. (Eds), 1993. Culture and Negotiation, Newbury Park, California, Sage.

Faure, Guy Olivier, 2000. La négociation: situations, problématique, applications, Paris, Dunod, ISBN 2-10-005147-4.

Fisher, G. 1980, International Negotiation: A Cross Cultural Perspective, Chicago, Intercultural Press, ISBN 0-933662-24-6.

Fortin, Marie-Fabienne, 1996. Le processus de la recherche : de la conception à la réalisation, Décarie Éditeur inc, Ville Mont-Royal, Québec, Décarie, ISBN 2-89137-136-4.

Foster, D.A., 1992. Bargaining across borders: How to negotiate business successfully anywhere in the world, New York: McGraw-Hill, ISBN 0-07-021647-9.

Graham, J.L., 1989. An Exploratory Study of Process of Marketing Negotiations Using a Cross-Cultural Perspective, developing Communicative Competence in a Second Language, Rowley, Mass. Newbury House Publishers.

Harris, Philip R.; Moran, Robert T.; Moran, Sarah V., 2004. Managing Cultural Differences: Global Leadership Strategies for the 21st century, Judith Socorsy, Amsterdam, Pays-Bas, Elsevier, ISBN 0-7506-7736-8.

Hofstede, G. 1980. Culture's consequences: International differences in work-related values, Beverly-Hills, CA: Sage, ISBN 0-8039-1444-X.

Jang, Dong Woon, 2001. Conflict Management Style between Korean and Canadian Bankers: A Comparative Study, Insaguanlihak.

Kim, Hyeon Jong, 2000. The empirical study on international transaction negotiation of Korean enterprises –focus on cultural aspects, Kyung Hee University, Seoul, Korea.

Lee, Jong Hak, 1994. La culture des entreprises coréennes, Kimyoungsa.

Lee, Jong Keon; Park, Hun Joon, 2004. The Effects of Bargaining Strategies on Negotiation Outcomes in Buyer-Supplier Negotiations, Yonsei University, Seoul, Korea.

Lee, Jong Geun; Park, Hyen Joan, 2003. L'étude de la stratégie de la négociation coréenne. L'association de la négociation de la Corée.

Lee, Yong Hwan, 1995. La stratégie globale des entreprises coréennes, Seoul Press.

Leender, Michiel R.; Fearon, Harold E.; Nollet Jean, 1993. La gestion des approvisionnements et des matières, Gaétan Morin, ISBN 2-89105-495-4.

Lewicki, Roy J.; Saunders, Minton; David M., 1997. Essentials of negotiation, Boston Massachusetts, Irwin, McGraw-Hill, ISBN 0-256-24168-6.

Magneau, John M., 1998. The Project Management Institute: Project management Handbook, Chapter 21; Negotiation Skill, ISBN 0-7879-4013-5.

Mead, Richard, 1990. Cross-Cultural Management Communication, London, John Wiley and Sons, pp.116, ISBN 0-471-93718-5.

Ménard, Pierre, 1995, La voie de l'Efficacité, La gestion de projet Montréal, Ordre des comptables généraux licenciés du Québec, ISBN 2-920595-25-3.

Meredith, Jack R.; Mantel, Samuel Jr., 2000. ; Project Management: a Managerial Approach, New York; Toronto: J. Wiley, Chapitre 3, ISBN 0-471-29829-8.

Oh, Se Chul, 1982. Cultural and social psychological theory; Organizational behaviour theory, Parkyoungsa, pp. 318.

Pinto, Jeffrey K., 1998. The Project Management Institute: Project management Handbook, Project Management Institute. San Francisco, California, Jossey-Bass, ISBN 0-7879-4013-5.

Pruitt, Dean G.; Carnevale, Peter J., 1993. Negotiation in social conflict, Mapping Social Psychology series, Pacific Grove, Calif. : Brooks/Cole Pub. Co., ISBN 0-534-20689-1.

Pruitt, Dean G., 1983. Strategic choice in negotiation, American Behavioural Scientist, No.27.

Rahim, Afzalur, 2001. Managing Conflict in Organizations, Quorum Book, ISBN 1-56720.

Rognes, J.K., 1994, Global perspectives on organizational conflict, Norway in Rahim, M.A. & Blum, pp.67-86.

Salacuse, Jeswald W., 1999 May 8. Intercultural Negotiation in International Business Group Decision and negotiation.

Salacuse, Jeswald W., 1991. Making Global deals: negotiating in the international marketplace, Boston: Houghton Mifflin., ISBN 0-395-53365-1.

Sawyer, Jack; Guetzkow, Harold, 1965. Bargaining and negotiation in International Relations, international Behaviour; A Social-Psychological Analysis, New York: Holt, Rinehart and Winston.

Shin, Yu Keun, 1993. Korea's management, pp. 359, Parkyoungsa.

Terence, Brake; Walker, Danielle; Walker, Tim. 1995. Doing Business Internationally: The Guide to Cross-Cultural Success, McGraw-Hill, ISBN 0-7863-0117-1.

Ury, W., 1993. Getting Past No: Negotiating Your Way from Confrontation to Cooperation, Bantam Doubleday Dell, New York, ISBN 0-553-37131-2

Vuillod, Michel; Kesselman, Donna, 2004. La négociation de projet ; Des objectifs à la réalisation, Paris, Editions Technip, ISBN 2-7108-0819-6.

Walker, Danielle Medina; Walker, Thomas; Schmits, Joerg, 2003. Doing Business Internationally-The guide to cross-cultural success, second edition, McGraw-Hill, ISBN 0-071-37832-4.

TEXTES ET REVUES

Adler, Nancy J.; Graham John L.; Schwarz, Gehrke Theodore, 1987. Business Negotiation in Canada, Mexico, and the United States, **Journal of Business Research**, numéro 15, pp. 411-429.

Adler, N.J.; Graham, John L., 1989. Cross-cultural Interaction; The international comparison fallacy, **Journal of International Business Studies**, vol. 20, pp. 515-537.

Alma, Mintu-Wimsatt, 200. Nov/Dec. Personality and negotiation style: The moderating Effects of Cultural context, **Thunderbird International Business Review**.

Alma Mintu-Wimsatt; Graham, John L., 2004. Testing a Negotiation Model on Canadian Anglophone and Mexican Exporters, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 32, No. 3, pp. 345-356.

Bottom, W.; Studt, A., 1993. Framing effects and the distributive aspect of integrative bargaining, **Organizational Behaviour and Human Decision Processes**, vol. 56: p. 459-474.

Brett, Jeanne.; Gelefang, Michèle, 2004 novembre/décembre. Effets de la culture sur le style de négociation ; trois cas inspirés d'ailleurs, **Revue française de gestion**, volume 30.

Brett, Jeanne. 2000. Culture and Negotiation, **International Journal of Psychology**, North Western University, Evanston, USA. 35 (2), pp.97-104.

Cummings, L. Larry; Harnett, D. L.; Hughes, G. David, 1968. The influence of risk taking propensity on bargaining, **Behavioural Science**, vol. 13, pp.1-11.

Faure, Guy-Olivier, 2004 Nov./Dec. Approcher la dimension interculturelle ne négociation internationale, **Revue française de gestion**, Volume 30.

Graham, John L.; Kim, Dong Ki; Lin, Chi-Yuan; Robinson, Michael, 1988. Buyer-Seller Negotiations around the Pacific Rim: Difference in Fundamental Exchange Process, **Journal of Consumer Research**, Vol. 5, No. 1.

Graham, J.L., 1986. autumn. Across the negotiating table from the Japanese, **International Marketing Review**, pp.58.

Gulbro, Robert; Herbig, Paul, 1996. Cross-Cultural negotiating processes, **Industrial Management + Data Systems**, Wembley: Vol. 96, No 3; pp.17.

Herbig, Paul A.; Kramer, Hugh E., 1992. Do's and Don'ts to Cross-Cultural Negotiations, **Industrial Marketing Management**, Vol. 21.

Hofstede, G. 1980. Cultures and Organization. **International Studies of Management and Organization**, White Plains, N.Y., International Arts and Sciences Press, vol.10 (4), pp.15-41.

Hung, C. L., 1998. Canadian business pursuits in the PRC, Hong Kong and Taiwan, and Chinese perception of Canadians as business partners, **Multinational Business Review**. Detroit; Spring Vol.6, N°1.

Janosik, Robert J., 1987 October. Rethinking the culture-negotiation Link, **Negotiation Journal**.

Kim, Chung S.; Petersons, Dane K., 2003 Apr-Jun. A comparison of the Perceived Importance of Information Systems Development Strategies by developers from the US and Korea, **Information Resources Management Journal**.

Kanungo, R. N.; Bhatnagar, J. K., 1978. Achievement orientation and occupational values: A comparative study of young French and English Canadians. **Canadian journal of behavioural science**. Vol.12.

Legault, Darryl, 2003. La vue mondiale : Pourquoi s'approvisionner à l'international, **Purchasing B2B**, Toronto, Mai Vol. 45, N°4; pp.32.

Major, Marlene; McCarry, Michael; Mercier, Pierre; Gasse, Yvon, 1994 Sep. Meaning of work and personal values of Canadian Anglophone and Francophone middle managers, **Revue canadienne des Sciences de l'administration**. Montréal.

Martinelli, Dante P.; De Almeida, Ana Paula, 1998 Jun. Negotiation, Management, and Systems Thinking, **Systemic Practice and Action Research**, numéro 3, pp.11, ABI/INFORM Global.

Peker Lempereur Alain; Sebenius James, 2004 nov. /dec. Les théories de la négociation au service des pratiques du manager, **Revue française de gestion**.

Rahim, A.; Bonoma, T.V., 1979. Managing organizational conflict: A model diagnosis and intervention, **Psychological Reports**, numéro 44, pp.1327

Salacuse, Jeswald W., 1988 January. Making deals in strange place a Beginner's Guide to International Business Negotiations, **Negotiation Journal**.

Savage, G. T ; Blair, J. D.; Sorenson, R. L., 1989. Consider both Relationships and Substance When Negotiating Strategically, **Academy of Management Executive**.

Thomas, K. W., Toward multi-dimensional values in teaching: The example of conflict behaviours, **Acc. Manage. Rev.** 12, pp.484-490.

Tung, R.L., 1991. Handshakes across the sea: Cross-Cultural Negotiating for Business Success, **Organizational Dynamics**.

SITE INTERNET

Korea Broad Casting (KBS) World Radio. (Page consulté le 2005-07-25). KBS World, Economie, [En ligne]. Adresse de URL :
http://rki.kbs.co.kr/french/news/news_detail.htm?No=12240

KBS World Radio. (Page consulté 2004-11-30). Zoom La Corée et les accords de libre échange, [En ligne]. Adresse de URL :
http://rki.kbs.co.kr/french/news/news_zoom_detail.htm?No=136