

**La négociation interculturelle : Proposition d'un cadre conceptuel  
de l'impact de la culture sur la négociation**

***Houda ZARRAD***

*Assistante en Marketing à l'INSAT*

*Membre de l'Unité de Recherche "Méthodes Marketing"*

*Membre de l'Association de Recherche en Marketing et Négociation*

*École Supérieure de Commerce de Tunis*

*Campus Universitaire de la Manouba*

*2010 la Manouba.*

*Téléphone : 00 216 97 317 438*

*E-mail : houdazarrad@yahoo.fr*

***Mohsen DEBABI***

*Professeur des Universités*

*Responsable de l'Unité de Recherche "Méthodes Marketing"*

*Responsable de l'Association de Recherche en Marketing et Négociation*

*École Supérieure de Commerce de Tunis*

*Campus Universitaire de la Manouba*

*2010 la Manouba.*

*Téléphone : 00 216 97 478 900*

*E-mail : debabi\_mmg@yahoo.fr*

## **La négociation interculturelle: Proposition d'un cadre conceptuel de l'impact de la culture sur la négociation**

### **Résumé**

La culture s'exprime par les acteurs, dans les stratégies, dans le processus et au regard des résultats. Elle conditionne ainsi la manière de procéder pour parvenir à un accord.

Les occasions de négociation se multiplient, en même temps que leurs occurrences à l'international. Cependant, les effets de la culture sur les différentes dimensions de la négociation sont de plus en plus saisis.

L'objectif de cette recherche est de mieux comprendre l'influence de la culture, en tant que variable explicative de la conduite de négociation.

Les résultats tirés de la littérature relative à la recherche sur la culture et la négociation révèlent la prédominance des valeurs culturelles qui exercent une influence sur le processus et les résultats de négociation.

**Mots clés :** Culture, Valeurs culturelles, Interculturel, Comportements de négociation, Résultats de négociation.

## **Role of culture in negotiation: Proposition of a conceptual framework for the impact of culture on negotiation**

### **Abstract**

Culture is expressed by the actors in the strategies, process, and in terms of results. It determines how to proceed to reach an agreement.

The occasions of negotiation are increasing, along with their international cases. However, the effects of culture on the different dimensions of negotiation are increasingly seized. The objective of this research is to better understand the influence of culture as an explicatory variable in the negotiation process.

The results by the literature relative to the research on culture and negotiation reveal the predominance of cultural values that influence the process and outcome of negotiation.

**Key words:** Culture, Cultural values, Intercultural, Negotiation behaviors, Negotiation results.

## **Introduction**

La culture, élément central dans la vie sociale et dans les actions humaines est un concept complexe, multiforme et fuyant. Elle peut être définie comme "un ensemble de significations, valeurs et croyances de nature collective et dotées d'une certaine durabilité qui caractérisent un groupe d'individus sur une base nationale, ethnique ou autre et orientent leurs conduites" (Faure et Rubin, 1993).

La négociation exprime quelque chose d'essentiel dans l'activité sociale avec ses dimensions coopératives et conflictuelles entremêlées, en mettant en scène des enjeux tels que l'incertitude, la complexité, le pouvoir et l'équité (Radtchenko-Draillard, 2003). Elle est considérée comme un processus dynamique de la résolution des problèmes, entre des négociateurs ayant des buts et des objectifs souvent opposés, au cours du processus d'interdépendance (Radtchenko-Draillard, 2011).

La négociation interculturelle désigne toute négociation qui a lieu dans un contexte de rencontre entre des personnes dont les cultures respectives diffèrent et qui, de ce fait, peuvent influencer le processus et les résultats faisant l'objet de cette négociation.

La culture influence considérablement le processus, la communication, la motivation et les actions des protagonistes (Radtchenko-Draillard, 2012). Elle influence ainsi la façon dont les acteurs de la négociation chercheront à comprendre, intégrer la culture de l'autre (notamment, sur la manière de raisonner, d'analyser la situation et de rechercher de solution).

Les recherches traitant de l'impact de la culture sur le processus et les résultats des négociations comparent généralement des dyades d'une culture A par rapport à la culture B (Gregory, 1995; Wilson et al., 1995). Ainsi, pour ce qui est de l'influence de la culture sur la conduite de la négociation, les chercheurs utilisent les simulations de négociations impliquant deux partenaires (acheteurs/vendeurs) et où le nombre de questions à négocier est réduit. Ces recherches n'ont permis d'apporter que peu d'appui quant à l'effet de la culture sur le processus et les résultats de négociation malgré la diversité des analyses effectuées : analyse qualitative du contenu des négociations et/ou analyse des appréciations après les négociations (Lytle, 1993).

La connaissance de la culture et des valeurs de l'adversaire semble avoir un effet positif sur la perception du groupe et sur la perception réciproque des négociateurs (Faure, 2004).

Dans les travaux relatifs aux conflits et la négociation, les cultures sont généralement comparées par rapport à la dimension individualisme/collectivisme (Triandis et al., 1988; Schwartz, 1994; Gudykunst et al., 1992; Alder et al., 1987; Graham et al., 1994; Brett, 2001).

Alder et Graham (1989) concluent que les négociations impliquant des partenaires de cultures différentes nécessitent plus de temps que les négociations entre des partenaires appartenant à une même culture. Par rapport à la dimension affective des négociations, une seule recherche rapporte des différences concernant l'attraction et la satisfaction (Alder et al., 1987) alors que d'autres études n'ont pu établir de telles relations (Graham, 1985 ; Graham et al., 1992).

Cependant, cette recherche vise à montrer l'importance du rôle de la culture dans la conduite de la négociation.

## **Recherche sur la culture et la négociation**

La culture est l'un des concepts les plus difficiles à définir. Kroeber et Kluckhohn (1972) recensent plus de 164 définitions données à ce concept.

Les valeurs constituent un important indicateur d'une culture (Triandis, 1998; Gibson, 1999). Un groupe partage une culture si (1) les individus dans ce groupe ont les mêmes valeurs et (2) les valeurs de ce groupe sont différentes des valeurs des autres groupes.

Indépendamment des particularités de chacune de ces définitions, il existe quatre points qui leur sont communs (Schiffman et Kanuk, 1987): (1) la culture est totale car elle englobe tous

les éléments tangibles et intangibles composant la vie d'une société; (2) elle est collective puisqu'elle est socialement partagée. En effet, la culture est sensée donner une réponse aux problèmes que pose l'environnement aux membres du groupe. Elle donne ainsi un sens à la vie (les valeurs, les croyances, les normes sociales, etc.) pour ceux qui s'y identifient. (3) elle est transmissible puisqu'on ne vient pas au monde avec une culture. C'est à travers le processus de socialisation que les individus d'une culture apprennent les valeurs et les comportements spécifiques à cette dernière. Enfin, la culture (4) elle est évolutive. Puisque la culture existe pour résoudre les problèmes des individus qui la composent, il est alors évident qu'elle s'adapte selon l'évolution de ces problèmes afin de permettre à ces individus de vivre de façon harmonieuse en communauté.

Suite à une revue de la littérature traitant de la négociation dans un contexte international, Janosik (1987) a identifié trois principales conceptions de la culture: (1) la culture comme un comportement acquis, (2) la culture comme un ensemble de valeurs partagées et (3) la culture comme un dialecte. Nicotera (1995) mentionne que la première conception a caractérisé les travaux "populaires" sur les négociations internationales. Ces travaux tentent de classer les comportements typiques de tel ou tel groupe. Ainsi, les Japonais ne disent jamais non directement, les Saoudiens utilisent les premières rencontres de négociation pour bâtir une certaine confiance plutôt que pour les clauses du contrat (Acuff, 1993; Harris et Moran, 1991). Dans ce type de contributions, peu de tentatives d'explication de tels comportements sont réalisées. En revanche, les travaux de nature plus académiques supposent que la culture est un ensemble de valeurs partagées par les membres de cette culture. Les différences de comportements sont alors expliquées selon leur culture d'origine. Par conséquent, les membres d'une culture vont avoir le même style de négociation qui est dicté par les valeurs partagées.

Hofstede (1987) propose quatre dimensions culturelles pour caractériser une culture par rapport aux autres. Il s'agit de l'individualisme/collectivisme, de la distance au pouvoir, de l'évitement de l'incertitude et enfin, de la masculinité/féminité. Ses travaux considérant la culture comme un ensemble de valeurs partagées décrivent généralement une de ces valeurs et formulent des hypothèses sur la base de cette dernière relativement aux comportements et aux motivations des négociateurs appartenant à une culture donnée.

Plusieurs tentatives ont été ainsi réalisées dans le but de détecter l'effet de l'individualisme/collectivisme sur le processus et les résultats des négociations impliquant des partenaires de cultures différentes (Graham, 1985; Lee et Rogan, 1991; Ting-Toomey et al., 1991). Dans ce type de recherches, la manipulation du niveau d'individualisme/collectivisme s'est faite en choisissant des individus appartenant à des cultures hautement individualistes (les Etats-Unis) et à des cultures hautement collectivistes (le Japon, la Corée, etc.). Ceci laisse croire que les chercheurs pensent que cette valeur partagée (l'individualisme/collectivisme) va engendrer les mêmes comportements chez tous les négociateurs américains (ou japonais). Il est clair que cette vision accorde un rôle prédominant à la culture en supposant que cette dernière prédétermine les comportements des négociateurs. Si c'est le cas, les travaux traitant de négociation intra-culturelles (des dyades formées de négociateurs appartenant à une même culture) montrent des effets significatifs de la culture sur le processus et les résultats de négociation (en comparant ces derniers dans les deux cultures). Ensuite, les études sur les négociations impliquant des partenaires de cultures différentes constatent de plus en plus les difficultés au niveau des valeurs partagées. Les recherches ayant adopté cette vision de la culture comparent les pays sur plusieurs dimensions dont l'universalisme et le particularisme; l'attribution et l'accomplissement; la masculinité et la féminité, etc. (Gudykunst, 1987).

Cependant, il paraît évident que les caractéristiques communes aux différentes définitions de la culture mentionnées précédemment coïncident avec la vision de la culture comme

un ensemble de valeurs. Différentes recherches adoptent cette vision et ce, pour deux raisons. D'abord, selon Janosik (1987), cette vision est la plus utilisée dans les recherches relatives à l'étude de l'impact de la culture dans le processus et les résultats de négociation. Ceci est particulièrement vrai pour les recherches sur les négociations dans le domaine du marketing (Graham 1985, 1987; Graham et al., 1994). Ensuite, il existe un corpus de littérature assez important des valeurs culturelles. Il s'agit notamment des dimensions culturelles développées par Hofstede (1987). Ainsi, les différences culturelles entre les partenaires de négociation sont principalement évaluées sur la base des valeurs culturelles.

Toutefois, différentes dimensions culturelles (individualisme/collectivisme, évitement de l'incertitude, masculinité/féminité, et distance au pouvoir) aient été suggérées par Bollinger et Hofstede (1987) pour mesurer la culture, sont retenues.

### **Influence de la culture sur la conduite de la négociation**

L'influence de la culture sur l'action d'un négociateur s'avère souvent peu perceptible (Zartman, 1993). Cette qualité subtile ne réduit en rien son importance mais l'inscrit parmi les facteurs invisibles (Faure et Rubin, 2003).

L'appartenance à une culture dominante tend souvent à renforcer l'insensibilité culturelle et à nier son importance. En fait, c'est par ses manifestations extérieures que les effets de la culture sur les différentes dimensions de la négociation peuvent être saisis.

Les buts que s'assigne chacune des parties sont dans une certaine mesure affectés par les cultures respectives.

En l'occurrence, la culture s'exprime essentiellement dans les stratégies et au regard des résultats de la négociation.

#### **- La stratégie (le processus)**

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. Ainsi, les choix d'ordre stratégiques sont dictés soit par des intérêts, soit par des valeurs qui elles-mêmes renvoient à la culture. Dans certaines cultures, l'action est directe, le conflit reconnu et accepté. Dans d'autres, le jeu est indirect, le conflit toujours masqué et les problèmes sont abordés de manière allusive ou oblique (Faure, 2004). Par exemple, les Russes tendent à négocier à partir d'une situation de force qu'ils font sentir par leur comportement, tandis que les Japonais s'avèrent extrêmement réticents à s'engager dans un mouvement de confrontation (Kimura, 1980).

D'après Jolibert (1988), deux stratégies principales de négociation sont mises en évidence.

La stratégie intégrative implique une entente entre les acteurs afin d'éviter les conflits d'intérêts. Cette stratégie coopérative cherche à maximiser le bénéfice mutuel de l'ensemble des parties concernées (d'où l'appellation de négociation de type gagnant-gagnant). Elle accorde beaucoup d'importance au rôle joué par les acteurs et repose en particulier sur l'identification des besoins et préférences de chaque partie (Zartman, 2004).

La seconde stratégie, la stratégie distributive (de type gagnant-perdant), repose sur l'affrontement. Chaque partie cherche à faire prévaloir son point de vue aux dépens de l'autre, en essayant d'obtenir le maximum de concessions. Pour Bellenger (1995) elle s'appuie sur l'opposition, la domination, la manipulation et l'affaiblissement.

L'encadré ci-après souligne les modes identifiés du comportement de négociateur.

## Encadré 1. Les styles de négociation

### ▪ *Négociations collaboratives*

- Les parties essaient de maximiser leurs propres retours, y compris les gains communs
- L'accent est mis sur les intérêts communs
- Les parties essaient de comprendre le fond le plus objectivement possible
- Les parties emploient des techniques de débat non-conflictuelles
- Les parties sont ouvertes à la persuasion
- Les parties sont orientées vers des buts qualitatifs : accord juste, durable et efficacement négocié

### ▪ *Négociations concurrentielles*

- Les parties cherchent à maximiser leurs propres gains
- Les parties font des demandes d'ouverture élevées et lentes pour concéder
- Les parties utilisent les menaces, la confrontation et l'argument
- Les parties se manipulent dans le processus
- Les parties ne sont pas ouvertes à la persuasion
- Les parties sont orientées vers des objectifs quantitatifs et concurrentiels

*Source: Harwood (2002)*

Toutefois, la préférence d'adopter l'approche collaborative ou l'approche concurrentielle dépend des facteurs contextuels tels que le niveau de l'assimilation entre les acteurs impliqués dans la négociation, les préférences des parties au niveau des résultats, etc.

#### - Le résultat

La négociation est d'abord une interaction c'est-à-dire un processus mettant en œuvre des tactiques destinées à échanger de l'information, créer des options, diviser une ressource, ou encore échanger des concessions. Tous ces actes sont liés à des valeurs dans la mesure où ils peuvent être légitimes dans une culture et proscrits dans une autre (Gulliver, 1979).

Le produit ultime d'une négociation est fonction des différents éléments qui la composent. Cependant, les résultats de négociation constituent un point central pour la recherche sur la négociation. Deux variables importantes de résultats sont examinées : (1) les profits individuels du négociateur ou les résultats économiques, et (2) la satisfaction du négociateur ou les résultats affectifs (Zhenzhong et Alfred, 2005 ; Filzmoser et Vetschera, 2008 ; Zhenzhong, 2008).

L'influence de la culture sur ces éléments se retrouvera dans le résultat. La culture a aussi une influence plus directe en contribuant à définir, voire à modifier, la zone des accords possibles. Ce faisant elle contribue à changer la valeur du jeu (Faure, 2004).

Par conséquent, les variables de résultat servent à identifier le degré de clarté et la continuité d'une négociation. Elles sont réinjectées dans le système en tant qu'antécédents pour les négociations futures.

### **Effets de la culture sur les comportements stratégiques de la négociation**

Le fait que la culture influence les comportements des acteurs semble bien accepté. Cependant, les mécanismes particuliers qui engendrent ces différences sont peu identifiés. À titre d'exemple, Erez (1993) suggère que les valeurs culturelles façonnent les schémas cognitifs (ensemble de sens communs partagés par les individus de cette culture). Se basant sur cette hypothèse, plusieurs auteurs ont développé un modèle intégrant les facteurs culturels, les pratiques et les motivations managériales et le moi dans le but d'expliquer les

comportements des négociateurs dans plusieurs cultures. Les résultats de cette recherche montrent que les valeurs d'une culture affectent le négociateur ayant un style de leadership. Salacuse (1991) identifie dix facteurs caractérisant un style de négociation, chacun situé sur un axe bipolaire : les buts (contrat ou relation), l'attitude générale (gagnant-gagnant ou gagnant-perdant), le style personnel (formel ou informel), le mode de communication (direct ou indirect), l'importance accordée au temps (élevée ou faible), le rôle des émotions (élevé ou faible), la forme de l'accord (spécifique ou général), le processus d'atteinte de l'accord (inductif ou déductif), l'organisation de l'équipe de négociation (un véritable leader ou la recherche permanente de consensus) et la capacité à prendre des risques (élevé ou faible).

Toutefois, les quatre dimensions de la culture mises en évidence par Hofstede (1987) peuvent être assez utiles pour saisir le comportement intégratif ou distributif du négociateur. La distance hiérarchique conditionne les relations autour de la table de négociation; à l'instar du rapport à l'incertitude lié à la capacité à supporter de stress, à recourir aux documents écrits; de l'individualisme qui définit le rapport à la collectivité; et enfin la masculinité pour exprimer l'ambition, le désir de réalisation.

### **Effets des comportements de négociation sur les résultats de négociation**

Pour les négociateurs, parvenir à un accord signifie avoir satisfait à une norme d'équité. L'équité est en soi une norme sociétale c'est-à-dire culturalisée et sa perception diffère d'une culture à l'autre (Roth, 1993). Les principes de justice établissant l'équité s'expriment dans certaines cultures par l'égalité soit des gains obtenus, soit des concessions faites. Dans d'autres cultures, les gains inégaux sont valorisés davantage mais répartis en fonction des besoins des parties.

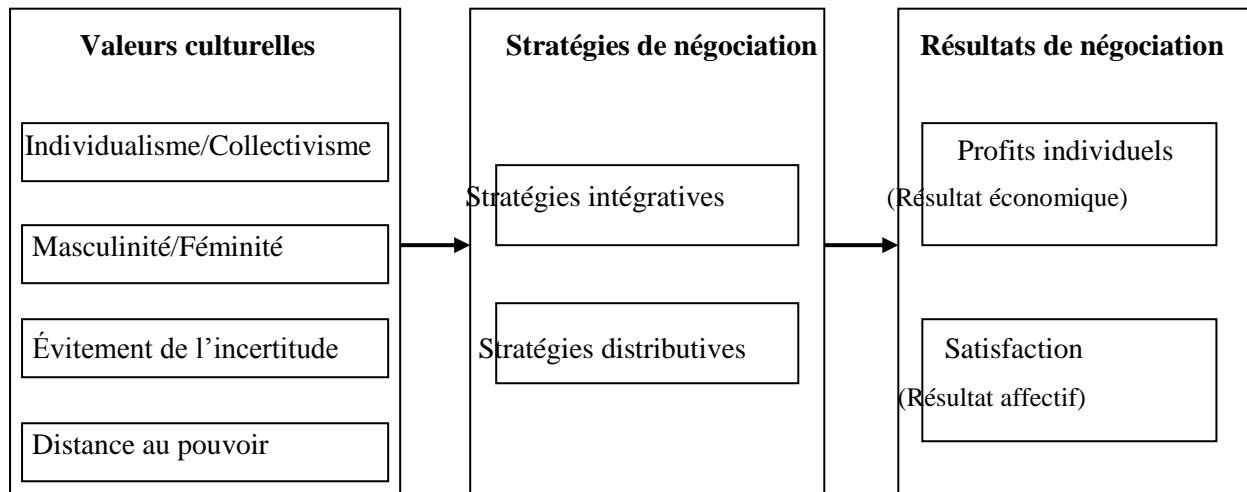
Par ailleurs, les différents comportements stratégiques de négociation, expliqués selon leur culture d'origine, mènent à des différents résultats de négociation.

Tandis qu'il est évident que les résultats des négociations soient dans une large mesure déterminés par le processus de négociation (stratégies de négociation), la recherche existante en négociation a été souvent critiquée du fait qu'elle soit trop concentrée sur les résultats, et prête seulement peu attention au processus (Brett et Okumura, 1998 ; Olekalns et al., 2003 ; Weingart et Olekalns, 2004).

Toutefois, l'inclusion des bénéfices des négociateurs comme variable de mesure dépendante de résultats de négociation reflète un intérêt ultime pour les études de négociation et les intérêts de l'efficacité de l'utilisation des stratégies dans la négociation (Barry et Friedman, 1998). En effet, la variable économique des résultats mesure les capacités des parties impliquées d'utiliser de façon productive le temps et d'autres ressources pour parvenir à un accord et pour maximiser leurs profits, en fonction de leur compréhension de la situation de négociation.

La satisfaction, étroitement liée aux profits, se concentre davantage sur les composantes affectives. Elle constitue un facteur qui augmente la possibilité des rapports à long terme et qui maintient le gain. Elle a été liée aux comportements fonctionnels dans une variété de paramètres (Churchill et al., 1990) et considérée comme une mesure critique de résultats des rapports d'échange (Ruekert et Churchill, 1984). Différentes mesures de la satisfaction de négociation ont été employées dans diverses études antérieures du processus de négociation (Campbell et al., 1998 ; Graham, 1985) et l'inclusion de cette variable comme résultat primaire des comportements de négociation semble justifiée.

Par conséquent, l'étude des différents concepts théoriques relatifs à la recherche sur la culture et la négociation et des différentes relations qui sous-tendent, nous a permis de proposer le modèle conceptuel ci-après :



**Figure 1 : Proposition d'un modèle conceptuel de l'influence de la culture sur la conduite de la négociation**

### Conclusion

Les négociations sont des processus dynamiques dans lesquels les parties concernées communiquent pour échanger des offres, faire des concessions, augmenter les menaces, ou autrement influencer les uns et les autres afin de conclure un accord (Dupont 1994 ; Filzmoser et Vetschera, 2008).

La culture est introduite dans les négociations par les acteurs eux-mêmes. Elle conditionne la manière dont ceux-ci conçoivent l'interaction. La perception d'autrui varie également selon les cultures à travers notamment les stéréotypes. Les valeurs qui sous-tendent l'action de l'autre sont interprétées à travers le filtre culturel (Faure, 2004).

Ainsi, de nombreuses publications traitent des aspects comportementaux de la négociation à partir des différences culturelles sous l'intitulé "styles de négociation" (Fisher, 1980; Binnendijk, 1987). Certaines s'emploient à décrire les manières d'agir les plus typiques des négociateurs qu'ils soient Latino-Américains, Japonais, Chinois, Arabes ou autres.

Toutefois, gérer les contacts entre les cultures est un défi majeur. Ces différences culturelles représentent une richesse pour les acteurs qui savent les appréhender.

Après avoir bien défini les concepts étudiés, nous avons identifié ces concepts théoriques dans un modèle conceptuel. Ce dernier comporte trois séquences de variables: les valeurs culturelles, les stratégies de négociation (variables de processus) et les variables de résultat de négociation.

Cette recherche reste une modeste contribution qui pourrait être complétée et enrichie par des travaux futurs et des études empiriques sont ainsi nécessaires pour valider ce travail.

### Bibliographie

- Acuff F. L. (1993), *How to negotiate anything with anyone anywhere around the world*, New York: American Management Association.
- Alder N.J., Graham J.L. et Gehrke T.S. (1987), Cross-cultural interaction: The international comparison fallacy?, *Journal of Business Research*, 15, 411-429.
- Adler N.J. et Graham J.L. (1989), Cross-cultural interaction: The international comparison fallacy *Journal of International Business Studies*, 20, 515-537.
- Barry B. et Friedman R.A. (1998), Bargainer characteristics in distributive and integrative negotiation, *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 2, 345-59.
- Bellenger L. (1995), Stratégies et tactiques de négociation, ESF.



- Binnendijk H. (1987), *National Negotiating Styles*, Washington, US Department of State.
- Bollinger D. et Hofstede G. (1987), *Les différences culturelles dans le management*, Paris: Les Editions d'Organisation.
- Brett J. M. et Okumura T. (1998), Inter- and intra-cultural negotiation: US and Japanese negotiators, *Academic of Management Journal*, 41, 495-510.
- Brett J.M. (2001), *Negotiating Globally: How to negotiate deals, resolve disputes, and make decisions across cultural boundaries*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Campbell N., Graham J.L., Jolibert A. et Meissner, H. (1998), Marketing negotiation in France, Germany, United Kingdom, and United States, *Journal of Marketing*, 52, 49-62.
- Churchill G., Walker O. et Ford, N. (1990), *Sale Force Management*, 3rd ed., Irwin, Homewood, IL.
- Dupont C. (1994), *La négociation : conduite, théorie, applications*, Dalloz, Paris.
- Erez M. (1993), *Culture, self identify and work*, New York: Oxford University Press.
- Faure G. O. et Rubin J. (1993), *Culture and Negotiation*, Newbury Park, California, Sage.
- Faure G. O. (2004), Approcher la dimension interculturelle en négociation internationale, *Revue Française de Gestion*, 6, 153, 187-199.
- Fisher G. (1980), *International Negotiations: A Cross-Cultural perspective*, Intercultural Press, Yarmouth, Maine.
- Filzmoser M. et Vetschera R. (2008), A classification of bargaining steps and their impact on negotiation outcomes, *Group Decision and Negotiation*, 17, 421-443.
- Gibson C. B. (1999), Do they do what they believe they can? Group efficacy and group effectiveness across tasks and cultures, *Academy of Management Journal*, 42, 2, 138– 152.
- Graham J. L. (1985), The Influence of Culture on Business Negotiations: An Exploratory Study, *Journal of International Business Studies*, 16, 1, 81-96.
- Graham, J. L. (1987). *A Theory of Interorganizational Negotiations*, JAI Press, Greenwich.
- Graham J.L., Evenko L.I. et Rajan M.N. (1992), An empirical comparison of Soviet and American business negotiations, *Journal of International Business Studies*, 23, 387-415.
- Graham J. L., Mintu A. T. et Rodgers W. (1994), Explorations of negotiation behaviors in ten foreign cultures using a model developed in the United States, *Management Science*, 40, 1, 72-95.
- Gregory L.G. (1995), *Intercultural negotiation: the effects of diversity on inferences of similarity, linking and attraction, motivation orientation and negotiation behavior*, Doctoral Dissertation, Faculty of Columbian College and Graduate School of Arts and Sciences of The George Washington University.
- Gudykunst W. (1987), *Cross-cultural comparisons*, In C. Berger & S. Chaffee (Eds.), *Handbook of communication science* (pp. 847-889), Newbury Park, CA: Sage.
- Gudykunst W.B., Gao G., Schmidt K.L., Nishida T., Bond M., Leung K., Wang G., et Barraclough R.A.(1992), The influence of individualism-collectivism, self-monitoring, and predicted-outcome value on communication in ingroup and outgroup relationships, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 23, 196-213.
- Gulliver P. H. (1979), *Disputes and negotiation: A Cross-Cultural perspective*, New York, Academic Press.
- Harris P. R. et Moran R. T. (1991), *Managing cultural differences*, Houston, TX: Gulf.
- Harwood T. (2002), Business negotiations in the context of strategic relationship development", *Marketing Intelligence and Planning*, 20, 6, 336-349.
- Hofstede, G. (1987), Relativité culturelle des pratiques et théorie de l'organisation, *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, 64, 10-21.
- Janosik R. (1987), Rethinking the Culture-Negotiation Link, *Negotiation Journal*, 3.
- Jolibert A. (1988), *La négociation commerciale*, Paris, Editions ESF.

- Kimura, H. (1980), Soviet and Japanese Negotiating Behavior: the Spring 1977 Fisheries Talks, *Orbis*, 4, 43-67.
- Kroeber A. L. et Kluckhohn C. (1972), *Culture: A critical review of concepts and definitions*. Cambridge, MA: Peabody Museum of American Archeology and Ethnology, Harvard.
- Lee H. O. et Rogan R. G. (1991), A cross-cultural comparison of organizational conflict management behaviors, *International Journal of Conflict Management*, 2, 181–199.
- Lytle A.L. (1993), *The influence of culture in negotiation: A model for the study of intracultural and intercultural interaction*, Paper presented to the annual meeting of the international Association for Conflict Management, June, Brussels.
- Nicotera A.M. (1995), *Conflict and organizations: communicative processes*, State University of New York Press: Cushman and Smith III.
- Olekalns M., Brett J. M. et Weingart L. R. (2003), Phases, transitions and interruptions: modeling processes in multi-party negotiations, *Int J Confl Manage*, 14, 3/4, 191–211.
- Radtchenko-Draillard S. (2003), Les aspects culturels de la négociation internationale, *Les cahiers psychologie politique* [En ligne], 3, URL: <http://odel.irevues.inist.fr/cahierspsychologiepolitique/index.php?id=1602>
- Radtchenko-Draillard S. (2011), L'approche cognitive de la négociation, *Les cahiers psychologie politique* [En ligne], 19, URL : <http://odel.irevues.inist.fr/cahierspsychologiepolitique/index.php?id=1850>
- Radtchenko-Draillard S. (2012), La spécificité de la négociation internationale, *Les cahiers psychologie politique* [En ligne], 21, URL : <http://odel.irevues.inist.fr/cahierspsychologiepolitique/index.php?id=2231>
- Roth A. (1993), Bargaining and Market Behavior in Jerusalem, Ljubljana, Pittsburgh, and Tokyo: An Experimental Study, *American Economic Review*, 81.
- Ruekert R. et Churchill G. (1984), Reliability and validity of alternative measures of channel member satisfaction, *Journal of Marketing Research*, 21, 226-33.
- Salacuse J., Implications for Practitioners, *Culture and Negotiation*, Faure et Rubin, Newbury Park, California, SAGE, 1993.
- Schiffman L. et Kanuk L. (1987), *Consumer Behavior*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Schwartz, S. H. (1994). *Beyond individualism and collectivism: new cultural dimensions of values*, In U. Kim, H. C. Triandis, C. . Kagitçibasi, S. Choi, & G. Yoon (Eds.), *Individualism and collectivism: Theory, method, and applications* (pp. 85–122).
- Ting-Toomey S., Gao G., Trubisky P., Yang Z., Kim H.S., Lin S.L. et Nishida T., (1991), Culture, face maintenance, and styles of handling interpersonal conflict: A study of five cultures. *International Journal of Conflict Management*, 2, 275–292.
- Triandis, H. C., Bontempo, R., Villareal, M. J., Asai, M. et Lucca, N. (1988). Individualism and collectivism: cross-cultural perspectives on self-ingroup relationships, *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 323–338.
- Triandis H. C. (1998), Converging measurement of horizontal and vertical individualism and Collectivism, *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1, 118–128.
- Weingart L. et Olekalns M. (2004), Communication Processes in Negotiation, in M.Gelfand & J. Brett (Eds), *Handbook of Culture and Negotiation*, Stanford University Press.
- Zartman I. W. (1993), A Skeptic's View, *Culture and Negotiation*, Faure G. O. et Rubin J., Newbury Park, California, Sage.
- Zartman W. (2004), Concevoir la théorie de la négociation en tant qu'approche de résolution des conflits économiques, *Revue Française de Gestion*, 153, 15-28.
- Zhenzhong M. A. et Alfred J. (2005), Getting to yes in China: Exploring personality effects in Chinese negotiation styles, *Group Decision and Negotiation*, 14, 415-437.
- Zhenzhong M. A. (2008), Personality and negotiation revisited: toward a cognitive model of dyadic negotiation, *Management Research News*, 31, 10, 774 – 790.