

**For better conduct of intercultural negotiation in international tourism**

Dorsaf Dellech

IHEC Carthage, Tunisie

E-mail: dorsafdellech@yahoo.fr

Mohsen Debabi

Professeur à l'Ecole Supérieure de Commerce de Tunis  
Responsable de l'unité de recherche « Méthodes Marketing », ESC Tunis

## **For better conduct of intercultural negotiation in international tourism**

**Abstract:** The aim of this research is to show that the conduct and the success of an international commercial negotiation are directly conditioned by variables intercultural. Two empirical studies are conducted in this research, one concerned the general knowledge of the attributes of international negotiation and intercultural by leaders in tourism and hotel industry and the other concern their ability to consider the intercultural dimension in negotiation with their target markets. The results have allowed us to observe that these last, despite their continued involvement in international negotiations on their activities, they fail to fully understand the importance of intercultural attributes in the current context of a global economy.

**Keywords:** Negotiation, intercultural, tourism, international marketing and globalization.

---

## **Pour une meilleure conduite de la négociation interculturelle dans le tourisme international**

**Résumé :** Le but de cette recherche est de montrer que la conduite et la réussite d'une négociation commerciale internationale sont directement conditionnées par les variables interculturelles. Deux études empiriques sont menées dans cette recherche, l'une a concerné la connaissance générales des attributs de la négociation internationale et de l'interculturel par les responsables du secteur touristique et hôtelier, l'autre a permis d'évaluer leur habilité à prendre en considération le facteur «interculturel» dans les négociations avec les interlocuteurs de leurs marchés-cibles. Les résultats de ces études nous ont permis de constater que les négociateurs tunisiens, malgré leur implication permanente dans les négociations internationales relatives à leurs activités, ne parviennent pas à bien appréhender l'importance des attributs de l'interculturel dans le contexte actuel d'une économie mondialisée.

**Mots clés :** Négociation, interculturel, tourisme, marketing international, mondialisation.

---

# **Pour une meilleure conduite de la négociation interculturelle dans le tourisme international**

## **1. Introduction**

Toutes les entreprises mettent en œuvre un ensemble de pratiques et de logiques d'échanges et de communications qui ne sont pas culturellement neutres, car « le langage silencieux de la culture colore à un degré ou à un autre toutes les actions humaines » (Faure, Laurent, Touzard et Dupont, 2000).

La culture conditionne le fonctionnement de l'organisation. Elle exerce par conséquent, une influence mesurable sur ses structures, ses orientations stratégiques ainsi que sur les attitudes et comportements des acteurs lui appartenant.

Dans le domaine du tourisme, la problématique interculturelle prend tout son sens, il n'est donc pas logique de penser que de la mondialisation découle une uniformisation des cultures. Lorsqu'il s'agit de faire des affaires au-delà des frontières - du premier contact à la mise en œuvre effective d'un partenariat - tout est « culture ». Intégrer la dimension interculturelle à sa stratégie d'internationalisation ne relève pas seulement du bon sens consistant à respecter « l'autre » pour favoriser l'échange mais permet aussi d'éviter malentendus, contresens et erreurs de jugement. Un gain de temps et d'argent précieux.

Sur le plan théorique, notamment celui relatif aux sciences humaines, la littérature sur la culture en tant que « système de valeurs et de croyances » est remarquablement abondante. En revanche, dans le contexte managérial, la perspective culturelle se doit d'être appréhendée différemment. En effet, le but final des recherches faites dans ce domaine n'est pas une réflexion sur la culture en tant que telle, ni sur son statut, mais l'étude de certains modes et pratiques de l'organisation et des différents facteurs culturels pouvant les influencer. Parmi les chercheurs qui ont essayé d'intégrer la culture comme variable pertinente dans leurs recherches sur l'organisation, nous pouvons citer Hall (1983) ; Hofstede (1987) ; Bond (1988) ; Adler (1991). Certes, leurs travaux ainsi orientés vers une revalorisation de la variable culturelle, longtemps évacuée et considérée comme une « variable résiduelle » dans les théories contingentes de l'organisation, ont renforcé la tendance vers la complémentarité des points de vue disciplinaires, mais également une transformation progressive au niveau de l'attitude même du management.

Néanmoins, certaines limites flagrantes (théoriques, conceptuelles et méthodologiques) persistent encore, prouvant que les approches théoriques managériales fondées sur la culture se situent scientifiquement à l'état d'ébauche. Toutefois, nous commençons à assister à une évolution conceptuelle et méthodologique dans les recherches sur la culture, cette évolution se manifeste notamment par le passage du concept normatif au concept relatif et descriptif, la valorisation du rôle de l'individu dans le contexte culturel, la distinction entre système culturel et système social et la mise en valeur de « l'inconscient culturel ». Ainsi, si nous prenons l'exemple des recherches menées sur l'influence de la culture sur les stratégies de l'entreprise, précisément les stratégies de vente à l'échelle internationale, nous remarquons que la négociation commerciale internationale est directement affectée par les phénomènes culturels dans des situations réunissant des interlocuteurs de contextes culturels différents. Malgré cela, elle n'a pas suscité l'intérêt spécifique des chercheurs vis à vis de ce mode d'organisation si important à savoir : la négociation interculturelle. En effet, la recherche dans ce domaine est « bornée » dans le sens où « elle met les processus de négociation au premier plan et renvoie en arrière-plan d'autres problématiques (telles que les différences culturelles

entre négociateurs, le caractère formel ou informel de la négociation, l'importance des moyens de communication en tant que support d'échange, etc.) même si elles restent par ailleurs fondamentales » (Faure et ses collaborateurs, 2000).

En dépit de cette insuffisance théorique liée au sujet de la négociation interculturelle, certains chercheurs, conscients de l'importance de cette approche, ont essayé à travers des contributions pertinentes, mais insuffisantes, d'expliquer les multiples impacts de la culture sur la négociation commerciale internationale. Exportateurs, hommes d'affaires, responsables d'entreprises exportatrices et prestataires des services touristiques, négocient presque quotidiennement avec leurs partenaires et clients respectifs de cultures différentes. L'interculturel est donc toujours au cœur de leurs négociations.

Un des domaines où la négociation interculturelle est omni présente est celui du tourisme et hôtellerie. La rencontre interculturelle est la pièce angulaire de la relation touristique. Laplante (1988) souligne que cette relation tient en partie à l'expression de la communication et à l'univers symbolique au quel elle se rattache. Nous ne pouvons guère ignorer que les responsables, commerciaux et décideurs dans le secteur du tourisme sont amenés à gérer régulièrement des rencontres internationales et que leurs affaires respectives passent par des négociations dont le processus est difficile à conduire si nous ne comprenons pas les influences culturelles, puisque les parties appliquent souvent des stratégies de négociation liées à leurs cultures respectives. (Graff et al, 2010, Khakhar et Rammel, 2013). En effet, pour mener à bien leurs négociations à l'international, il leur est indispensable de disposer de « repères et orientations culturels ». le développement du tourisme à l'échelle mondiale suscite aujourd'hui un système de collaboration entre groupes, partenaires, correspondants, chaînes hôtelières, etc. basé sur la multiculturalité. La présence d'une clientèle diversifiée dans le secteur hôtelier par exemple, associés à une grande mobilité des salariés, ont eu pour conséquence l'apparition d'équipes multiculturelles. En termes de management, cela nécessite une collaboration plus étroite entre des salariés de croyances, de valeurs, et d'attitudes différentes, (Leroux et Pupion, 2014).

Les recherches sur l'interculturel sont nombreuses et ont concerné tous les aspects de l'activité humaine. Cependant, s'intéresser à la négociation commerciale internationale et à l'interaction de ses variables avec celles de l'interculturel, notamment dans un contexte managérial comme celui de affaires touristique et hôtelière, reste une voie qui attire trop peu de chercheurs en la matière.

La question qui constitue donc la base de notre problématique dans cette recherche est de savoir si les acteurs du tourisme connaissent les principaux attributs de la négociation interculturelle, et dans quelle mesure sont-ils capables de repérer et décrypter les impératifs culturels afférents à leur marché cible étranger afin de réussir leurs négociations.

## **2. L'interculturel et la négociation internationale**

### **2.1 Diversité de définitions sur l'interculturelle**

Apparu il y a quelques années, « l'interculturel » suscite jusqu'à nos jours des interrogations multiples, car à un moment donné, ce terme a été banalisé et employé dans des contextes hétérogènes. Ainsi, il était courant d'utiliser par exemple l'interculturel à la place de la culture pour désigner toute activité où intervient la variable culturelle, ou encore supplanter et recycler le terme « international ».

Avant d'exposer les définitions de « l'interculturel », nous tâcherons de présenter quelques exemples qui montrent que ce terme a été employé de différentes manières, de la plus indéterminée à la plus précise (Camilleri, 1995) :

- Indifférents au préfixe « inter », certains l'appliquent à l'ensemble des situations où intervient la variable culturelle : dire culturel pour interculturel.
- Ce terme est employé pour des situations mettant en jeu au moins deux cultures différentes.

- Le qualificatif est également repris dans les analyses des obstacles à la communication dans le souci d'améliorer indirectement les échanges entre les systèmes et partenaires en présence. Ainsi, commence la prise en compte du préfixe « inter ».

- Il s'agit d'un projet qui tend à organiser délibérément le rapport entre groupes ou individus culturellement différents de manière à éviter au moins le dysfonctionnement de leur cohabitation.

Nous essayerons à travers les définitions que nous avons regroupées, de démontrer que l'interculturel a une signification propre et distincte. En effet, et comme nous l'avons déjà signalé, ce sont les recherches interdisciplinaires en sciences humaines et sociales qui constituent les sources d'inspiration du champ interculturel. Ces recherches ont développé une logique très pertinente, qui a ouvert la voie de la réinterprétation des rapports interculturels.

Cette logique stipule qu'« une fois socialisé dans une culture, l'être humain a la capacité de s'approprier le système de normes d'une autre culture et de se comporter de manière adéquate, lorsque les normes culturelles du système sont différentes » (Niklas 1995).

En conséquence, l'interculturel est appréhendé dans ce contexte, comme « l'ensemble des interactions et des interrelations, à statut d'une égalité négociée, qui se produit entre les groupes ou entre les individus porteurs de systèmes culturels différents afin de transformer et de dépasser les appartenances en vue de la création de nouvelles identités. D'un point de vue interactionniste, « on peut parler d'interculturel lorsque les sujets porteurs de systèmes culturels différents entrent en interaction effective » (Henriquez, 2000).

Ces définitions de l'interculturel font donc clairement référence aux contextes de la diversité aux problèmes complexes et aux solutions nuancées qui en résultent. En somme, il s'agit d'un ensemble de comportements, d'attitudes, de méthodes d'analyse et d'appréhensions des problèmes issus de contextes pluralistes. L'interculturel, ainsi défini, est l'explication des différences de significations et de comportements, dues aux diversités des systèmes culturels.

En fait, nous avons raisonné jusqu'à ce point à partir du caractère de cohérence d'un système de normes culturelles. Mais dans les sociétés modernes ce principe n'est pas toujours vérifié. En effet, « ces sociétés font apparaître des différences culturelles considérables entre divers secteurs et plans sociaux, des différences horizontales (entre régions du Nord et du Sud d'un pays), et verticales (les différences entre les sous cultures). Ces différences peuvent être plus grandes que celles entre les cultures » (Nicklas, 1995). Ce dernier point, nous incline donc à nous interroger sur l'essence de la problématique interculturelle, indépendamment du contexte dans lequel elle est appréhendée (régional, national, international, etc). En effet, et d'après ce que nous venons d'explicitier, il apparaît clairement que cette problématique réside non pas au niveau du constat des différences culturelles, mais plutôt à l'institution de ces différences dans la mesure où ces différences supposées sont des supports de représentations que les individus utilisent sans cohérence comme support de projection de leurs visions réductrices d'autres cultures. Cette idée rejoint la position de Lenclud (1991), qui affirme que le problème ne réside pas dans les différences, mais dans les innombrables manières dont les hommes ici même et ailleurs, instituent des différences en objet de pensées et en prétexte d'agissements. Dans les situations interculturelles, « les différences culturelles répétées et spécifiées par les chercheurs ne nous renseignent pas sur la dynamique de l'interaction interculturelle. Celle-ci s'avère spécifique, tant par ses acteurs et son contexte particulier, que par les comportements qui apparaissent dans sa configuration »<sup>2</sup>. Les différences culturelles nous renseignent seulement à peine sur la structure de l'interaction.

---

<sup>2</sup> C'est là un point de convergence remarquable avec une caractéristique fondamentale de la négociation commerciale qui se définit comme un acte unique et non reproductible.

Il est clair que de tels obstacles expliquent le fait que l'approche interculturelle a été peu productive en ce qui concerne l'analyse de l'influence des variables culturelles sur les différents aspects de la vie de l'entreprise notamment au niveau de ses relations avec son marché.

En général, « la recherche hésite à aborder le concept de l'interculturel en management et en marketing, car il est difficilement manipulable et il est présenté comme un concept tautologique ou caricatural ». En dépit de ces difficultés, l'émergence de la problématique interculturelle de la rencontre internationale nécessite désormais un traitement d'abord réflexif puis scientifique : les notions de la perspective interculturelle s'affinent progressivement et représentent pour le futur des enjeux très importants.

## **2. 2. L'influence de l'interculturel sur la conduite des négociations**

### **2.2.1. Définitions et enjeux de la négociation interculturelle**

Les négociations sont interculturelles lorsque les parties impliquées appartiennent à des cultures différentes. De plus, elles ne partagent pas les mêmes codes relatifs à la pensée, aux émotions et aux comportements (Casse et Deol, 1987).

La négociation interculturelle est une interaction, c'est-à-dire la rencontre de deux mouvements exprimés à travers une démarche stratégique et tactique. Cette démarche se déploie dans un système de contraintes juridiques, organisationnelles, institutionnelles, mais également culturelles (Faure, 1999).

Les négociations interculturelles sont complexes et incertaines, elles suivent un processus long et « non linéaire » et sont généralement conduites par des équipes à compétences multiples et complémentaires (juristes, économistes, financiers, commerciaux, etc.). Les notions de contexte et de situation sont très importantes dans les négociations interculturelles. Dans le contexte managérial, l'intégration de l'interculturel au niveau des préoccupations des chercheurs en sciences de gestion est d'autant plus justifiée que les échanges économiques ne s'inscrivent plus dans le cadre restreint des marchés locaux, ils se situent désormais à des niveaux plus larges (régionaux, internationaux, etc.).

Ainsi, pour le cas des entreprises multinationales, certains chercheurs estiment que dans une autre culture que la leur, les acteurs de la vie économique se trouvent démunis. Il y a bien le facteur de la langue, mais il y a également les valeurs sociales, les usages, la relation au temps, l'espace, la communication non verbale, les modes d'intégration cognitifs, affectifs, etc. Dans une économie devenant de plus en plus globale, la négociation est en particulier la négociation commerciale, tend à s'orienter de plus en plus vers l'international, ce qui traduit le caractère multipolaire de la négociation (Dupont, 1994). Plusieurs entreprises qui sont amenées à négocier régulièrement à l'étranger recourent à des spécialistes en matière de négociation internationale. Ces tiers peuvent être des consultants, des négociants, des hommes d'affaires, etc (Reynolds et al, 2003).

En réalité, l'impact des différences culturelles peut être identifié dans une situation de négociation, à plusieurs niveaux. En se référant aux travaux de Debabi (1997) nous pouvons retenir les quatre axes suivants : La situation de la négociation (temps, espace, etc.). Sa conduite (lenteur, rigidité, patience, rythme, flexibilité, etc.). Son processus (multiplication des séquences, variation des enjeux en fonction des phases poursuivies, mouvements rétroactifs, etc.). Ses résultats (compromis sincères ou bafoués, contrat oral accepté, accord mutuel traduit par un contrat écrit, etc.).

Il ressort clairement de tout ce qui précède, que l'étude de la négociation interculturelle ne s'apparente pas à une tâche facile, d'une part parce que cette perspective de recherche a été

toujours abordée d'une manière indirecte ; d'autre part, en raison de la complexité des issues et enjeux liés à la négociation. En effet, là réside toute la complexité, mais aussi le bien-fondé de cette perspective de recherche.

### **2.2.2. Les recherches sur la négociation interculturelle**

Bien que la majorité des chercheurs et des professionnels défende le point de vue que l'interculturel est un facteur important des négociations internationales, ils sont unanimes pour dire qu'il n'existe toujours pas un consensus sur les méthodes de recherche et que les approches demeurent compétitives et différentes avec une grande variété de paradigmes. En effet, les opinions et les points de vue se classent d'une minorité de sceptiques à une majorité de défenseurs.

Dans ses travaux sur l'interculturel et la négociation, Dupont (1994) a fait une analyse assez profonde sur la divergence entre ces deux courants. De cette analyse nous retenons que les sceptiques postulent que l'effet de la culture sur le processus de la négociation est un effet périphérique et qu'il a été trop souvent surestimé par les chercheurs. La culture affecte le processus de négociation mais son influence est moins importante en comparaison avec d'autres facteurs que Zartman (2004) qualifie de centraux, tels que la division des ressources, les échanges, le pouvoir, etc.

Les deux principaux arguments avancés par les sceptiques pour mettre en doute le pouvoir explicatif de la culture sur la négociation sont :

- l'ambiguïté et l'imprécision de la culture comme concept. En effet, le nombre et la complexité des dimensions de la culture font d'elle un concept inadéquat pour expliquer la conduite et le résultat de la négociation.
- l'adéquation à l'analyse de la négociation. L'intérêt principal pour l'analyse de la négociation est de trouver des moyens et des méthodes pour améliorer son processus et aboutir à de meilleurs résultats. La focalisation sur les effets négatifs doit être reconsidérée, et les efforts des chercheurs doivent se diriger plutôt vers la compréhension des raisons de réussite. Chose qui n'est pas encore revendiquée par les culturalistes.

En ce qui concerne l'école de la majorité de défenseurs, ses partisans se trouvent unis dans une réponse positive relative à l'influence de la culture sur les négociations commerciales internationales. Mais il y a une distinction entre leurs opinions et points de vue ce qui a permis à Dupont (1996) de les classer en deux sous - groupes, les partisans purs et les partisans modérés ou pragmatiques.

Les partisans purs soutiennent fortement l'impact de la culture sur les négociations internationales. En effet, ils admettent que la culture est une partie intégrante des négociations internationales (Fayerweather et Kapoor, 1976 ; Kapoor, 1970).

Les partisans modérés sont d'accord sur le fait que la culture influence énormément les négociations, mais, selon eux, dans certaines limites et sous des conditions préétablies.

### **2.2.3. Variables culturelles et comportement du négociateur**

La culture est une variable invisible (Faure et Rubin, 1993 ; Brett et Gelfand, 2004) et à travers ses manifestations extérieures, elle agit sur les différentes dimensions de la négociation (Faure, 2004). Comprendre comment la culture influence la négociation aide non seulement à la conclusion du marché mais aussi aide le négociateur à élargir son répertoire de stratégies de négociation (Brett et Gelfand, 2004). Les aspects comportementaux de la négociation discernés à partir des différences culturelles sont souvent traités sous l'intitulé de "styles de négociation" (Faure, 2004), car chaque culture possède son propre style de négociation (Simintiras et Thomas, 1998). En effet, au niveau culturel, les valeurs partagées créent un environnement social qui dirige les membres dans le choix de leurs comportements

en négociation et qui doivent aboutir à des résultats socialement admis (Tinsley et Pillutla, 1998). Par exemple, un négociateur appartenant à une culture collectiviste tend à adopter un comportement coopératif (Graham, Mintu-Wimsat et Rodgers, 1994) alors qu'un individualiste tend à être plus compétitif (Volkema, 2004).

Malgré la croissance du commerce international, la mondialisation de l'économie et la multiplication des négociations internationales, les recherches effectuées sur la négociation interculturelle demeurent normatives et largement disjointes (Simintiras et Thomas, 1998).

La plupart des recherches sur le comportement et le style des négociateurs par rapport à leur culture s'entendent sur le fait que la variable culturelle joue un rôle explicatif dans la compréhension des comportements du négociateur et des résultats des négociations (Jolibert et Valsquez, 1989 ; Volkema, 1998 ; Simintiras et Thomas, 1998 ; Chang, 2003 ; Faure, 2004 ; Brett et Gelfand, 2004 ; Lim et Yang, 2007). La culture fixe la frontière entre les comportements acceptables et ceux qui ne le sont pas, cette frontière varie d'une culture à l'autre et des moyens d'action tels que la menace, le mensonge, le fait accompli, la trahison ou la corruption peuvent être ou ne pas être considérés comme légitimes (Faure, 2004).

Par exemple, La perception des comportements éthiques diffère selon les caractéristiques culturelles de chaque négociateur (Volkema, 1998) et peut ainsi influencer positivement ou négativement le résultat de la négociation.

Ainsi, la perception et l'interprétation d'une situation à l'international sont influencées par les stéréotypes, la mémoire historique, les expériences personnelles passées (Faure, 2004). Ce problème de stéréotypes est tellement présent dans les négociations internationales qu'il est important d'étudier, (Lasrochas, 1995).

### **3. Etude empirique auprès des responsables du secteur du tourisme**

Dans le but d'apporter des éléments de réponse à notre problématique dont les questions sous-jacentes s'articulent autour de la connaissance des attributs de la négociation et de l'interculturel par les acteurs du tourisme et hôtellerie tunisiens et aussi autour de leur habilité à en tenir compte dans les négociations internationales, nous avons effectué deux études empiriques auprès d'un échantillon de responsables de ce secteur.

Un bilan sur l'ensemble des attributs de la négociation et de l'interculturel, supposés avoir un impact et une influence sur la conduite et le résultat des négociations, a été dressé sur la base des travaux de Lasrochas (1995); Dupont (1994) ; Salacuse (1991) ; Hofstede (1980) ; Hall (1976) ; Jolibert (1988) et Usinier (1990), Bobot (2009). Ce bilan nous a servi comme base de données théoriques pour formuler les questionnaires utilisés dans ces deux études.

#### **3.1. Méthodologie de la recherche : Population cible, échantillonnage et administration du questionnaire**

Deux études ont été faites dans cette recherche, dans la première, une enquête a concerné 102 responsables dans le domaine du tourisme et l'hôtellerie qui ont l'habitude de négocier avec des partenaires et clients étrangers. Ces responsables travaillent dans des agences de voyage, des tours opérateurs, des agences qui organisent les congrès et les voyages, et dans des hôtels. Des représentants et correspondants du tourisme tunisien à l'étranger ont aussi fait partie de cet échantillon.

Un questionnaire composé de deux volets leur a été présenté pour le remplir en présence de l'enquêteur. Un volet de 16 items (tableau 1) concerne la négociation en général (ses attributs, son processus ses techniques etc.) et un volet de 35 items (tableau 2) porte sur le rituel et le comportement interculturel dans les négociations. Les items de ce questionnaire sont spécifiques à 4 régions du monde à savoir : les pays de l'Europe occidentale et de l'est, l'Amérique du nord, les pays africains et les pays asiatiques (Extrême-Orient). Les réponses

aux questions du premier volet permettent de savoir si les responsables tunisiens travaillant dans le domaine du tourisme et l'hôtellerie connaissent les attributs de base de la négociation. Les réponses du deuxième volet nous renseignent sur les rituels et le comportement interculturel dans la négociation.

La deuxième étude a concerné le marché européen, et plus précisément l'Europe occidentale, puisqu'elle constitue la principale cible du tourisme tunisien. Un questionnaire portant sur 35 items a été rempli par 80 professionnels, tiré de l'échantillon de la première étude. Les résultats devaient nous renseigner sur l'habileté des négociateurs Tunisiens à prendre en considération les facteurs culturels dans la conduite des négociations avec les acteurs de leur principal marché cible.

### 3. 2. Analyse et interprétation des résultats

L'analyse des réponses relatives aux attributs de la négociation et traduites en pourcentages dans le tableau 1, montre que, d'une manière générale, les négociateurs tunisiens connaissent les attributs de la négociation. Douze attributs sur seize ont obtenus des réponses correctes par la majorité de négociateurs (avec un pourcentage supérieurs à 50 %). Par ailleurs, la majorité a donné des réponses incorrectes pour 4 attributs, ce qui nous a permis de constater l'existence d'une confusion entre négociation et contrat et entre négociation et manipulation.

**Tableau 1** : Pourcentage des réponses correctes et incorrectes parmi les attributs de la négociation

	Items	La bonne réponse	Nombre de Réponses correctes (données par les répondants)	Nombre de réponses incorrectes (données par les répondants)	réponses correctes en %	réponses incorrectes en %
1	Toutes les négociations se ressemblent	Non	93	9	91%	9%
2	Pour bien négocier, il faut savoir se mettre à la place de l'adversaire	Oui	92	10	90%	10%
3	Une bonne négociation est une négociation qui donne satisfaction aux deux parties	Oui	88	14	86%	14%
4	Dans une négociation, les partenaires sont interdépendants, c'est-à-dire qu'ils ont besoin de l'un et de l'autre pour réaliser leurs objectifs.	Oui	88	14	86%	14%
5	Dans une négociation, il est toujours nécessaire de prévoir une solution de repli	Oui	81	21	79%	21%
6	Aujourd'hui, on ne négocie plus car les distributeurs « TO » sont devenus trop puissants.	Non	77	25	75%	25%
7	Dans une négociation il faut être doux avec les personnes et ferme sur le problème	Oui	77	25	75%	25%
8	Négocier et vendre, c'est la même chose	Non	75	27	74%	26%
9	La négociation est innée, elle ne s'apprend pas	Non	72	30	71%	29%
10	Dans une négociation, il y a toujours un vainqueur et un vaincu	Non	68	34	67%	33%
11	La divergence de points de vue est une condition pour négocier	Non	61	41	60%	40%
12	Les résultats d'une négociation ne peuvent s'évaluer qu'après plusieurs années	Non	52	50	51%	49%
13	Lorsqu'on négocie, on doit toujours maximiser ses propres intérêts	Oui	46	56	45%	55%
14	Le but d'une négociation c'est toujours de faire mieux que le partenaire	Oui	46	56	45%	55%
15	La négociation est synonyme de contrat	Non	41	61	40%	60%
16	Bien négocier c'est savoir manipuler	Non	39	63	38%	62%

**Tableau 2** : Pourcentage des réponses correctes et incorrectes parmi les attributs du rituel et facteurs comportementaux des négociateurs dans les négociations interculturelles

	<b>Items</b>	<b>La bonne réponse</b>	<b>Nombre de réponses correctes (données par les répondants)</b>	<b>Nombre de réponses incorrectes (données par les répondants)</b>	<b>réponses correctes en %</b>	<b>réponses incorrectes en %</b>
1	Il faut envoyer une documentation aux partenaires italiens	Oui	58	44	57%	43%
2	La phase d'accueil est plutôt longue chez les orientaux	Oui	58	44	57%	43%
3	Le week-end est sacré en Belgique	Oui	57	45	56%	44%
4	Programmation d'une dégustation et présentation du produit/service sont primordiales pour négocier avec un partenaire africain	Oui	51	51	50%	50%
5	La phase d'accueil est plutôt courte chez les occidentaux	Oui	50	52	49%	51%
6	Aux Etats Unis les négociations courtes sont appréciées	Oui	48	54	47%	53%
7	L'humour est toléré lors des premières réunions avec les Allemands	Non	40	62	39%	61%
8	Au Japon, on ne serre pas la main	Oui	39	63	38%	62%
9	La carte de visite est présentée à deux mains aux partenaires asiatiques	Oui	36	66	35%	65%
10	Les cadeaux sont appréciés en Asie	Oui	33	69	32%	68%
11	Il faut forcer la conclusion d'un contrat avec les Italiens	Non	27	75	26%	74%
12	Les Slovaques apprécient les cadeaux	Oui	24	78	24%	76%
13	Etre pressé pour la conclusion de l'affaire avec les Chinois	Non	24	78	24%	76%
14	Les Américains apprécient le cadeau avant la négociation	Non	19	83	19%	81%
15	Les repas d'affaires sont dans les habitudes des hommes d'affaires Polonais	Oui	12	90	12%	88%
16	Une ambiance informelle est souhaitable lors des négociations avec les Africains de l'Ouest(Sénégal, Mali, Niger, cote d'ivoire ,etc)	Oui	9	93	9%	91%
17	Les Russ sont ponctuels	non	8	94	8%	92%

(Tableau 2 : suite)	Items	La bonne réponse	Nombre de réponses correctes (données par les répondants)	Nombre de réponses incorrectes (données par les répondants)	réponses correctes en %	réponses incorrectes en %
18	Le partenaire africain est très sensible à la réception.	Oui	66	36	65%	35%
19	Argumenter et contredire sont deux comportements bien développés chez le négociateur français.	Oui	53	49	52%	48%
20	Aux états unis, ne pas négliger les femmes de vos interlocuteurs.	Oui	50	52	49%	51%
21	La prise de décisions se fait en groupe au Japon.	Oui	48	54	47%	53%
22	Les italiens sont émotifs.	Oui	45	57	44%	56%
23	Au pays bas, on accorde une préférence importante aux valeurs féminines.	Oui	40	62	39%	61%
24	Entrer dans le vif du sujet de la vente avec l'africain.	Non	37	65	36%	64%
25	Les négociateurs du pays de l'Est sont bureaucrates.	Oui	28	74	27%	73%
26	En cas de litiges, les européens vont en justice immédiatement.	Non	27	75	26%	74%
27	En Afrique, fixer quelqu'un dans les yeux est un manque de respect.	Oui	26	76	25%	75%
28	Les britanniques n'aiment pas plaisanter.	Non	23	79	23%	77%
29	Les européens aiment faire des concessions.	Non	23	79	23%	77%
30	Les chinois sont individualistes.	Non	21	81	21%	79%
31	Les américains aiment la bagarre dans les affaires	Oui	19	83	19%	81%
32	Les américains négocient en groupe.	Non	15	87	15%	85%
33	Faire un geste avec la main gauche sous entend la méfiance en Amérique.	Oui	12	90	12%	88%
34	Les japonais font appel au rapport de force.	Non	10	92	10%	90%
35	Les japonais négocient point par point.	Oui	5	97	5%	95%

Sur 35 réponses relatives aux comportements interculturels dans les négociations, six seulement ont obtenus des pourcentages corrects. Elles concernent quelques attributs de la culture européenne et africaine. Ce résultat montre que les interviewés ignorent les impératifs culturels et la manière de se comporter dans une négociation interculturelle. Encore plus surprenant, ils ignorent des impératifs culturels relatifs à des régions qui constituent les principaux marchés-cibles de la Tunisie, comme l'Europe Occidentale et l'Afrique. Ces résultats inattendus, nous ont amenés à travailler dans un deuxième temps sur un groupe de professionnels qui ont l'habitudes de négocier avec leurs partenaires et clients de l'Europe occidentale, dans la mesure où elle constitue le principal marché-cible pour le tourisme Tunisien. C'est l'objet de notre deuxième étude. Nous avons donc interviewé un groupe de responsables ayant l'Europe occidentale comme principal partenaire. Ce groupe est constitué de 80 individus et a été tiré, comme il a été signalé, de l'échantillon auprès duquel a été administré le premier questionnaire relatif aux attributs de la négociation. Sept pays sont retenus, la France, l'Italie, la Grande Bretagne, l'Allemagne, la Belgique, l'Espagne et la Hollande. Trente cinq items (à raison de cinq items par pays) sur leurs cultures respectives ont constitué le questionnaire destiné aux quatre vingt interviewés. Ces items ont été sélectionnés à partir des études faites sur la culture par des spécialistes en la matière. Les résultats de cette deuxième étude sont regroupés dans le tableau 3.

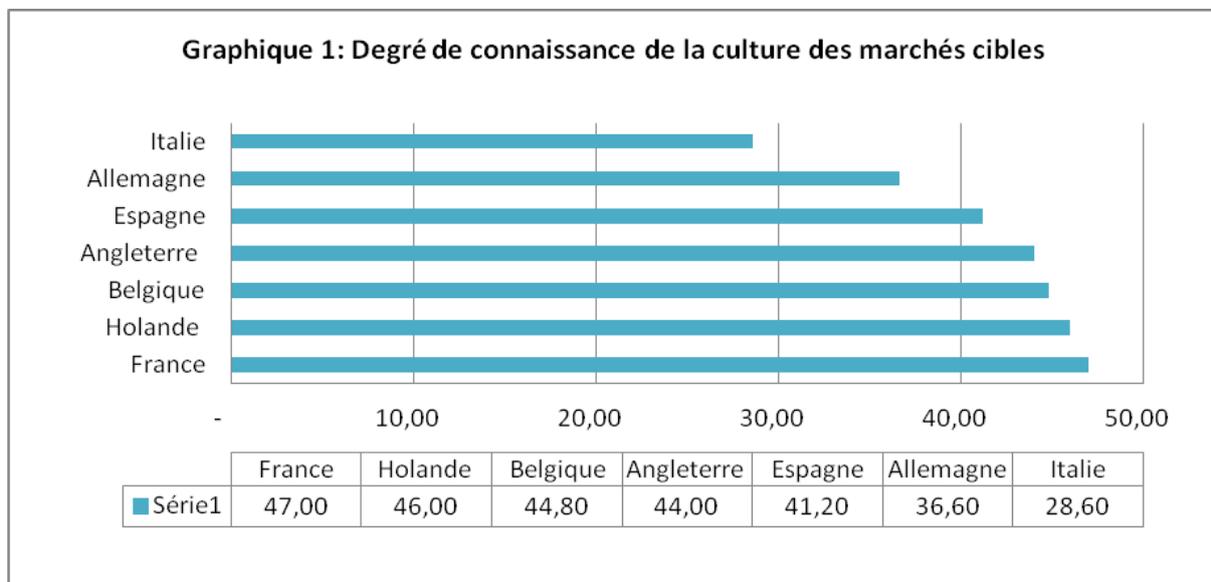
**Tableau 3 : Rituel et comportement des négociateurs par rapport au marché cible (Europe)**

	Items	La bonne réponse	Nombre de réponses correctes (données par les répondants)	Taux de réponses correctes en %
1	Les français négocient pour avoir le moins cher	Oui	60	75
2	Les français s'intéressent beaucoup au tourisme thématique	Oui	19	23
3	Les français aiment se sentir légèrement supérieurs aux autres	Oui	60	75
4	Argumenter et contredire sont deux comportements bien développés chez le négociateur français.	Oui	35	44
5	Les français n'aiment pas les formules « tout inclus »	Non	15	18
6	Les Italiens sont émotifs	Oui	10	13
7	Il faut forcer la conclusion d'un contrat avec les Italiens	Non	15	19
8	Il faut envoyer une documentation aux partenaires italiens	Oui	45	56
9	Les italiens apprécient qu'on les accueille dans leur langue maternelle	Oui	30	37
10	Les italiens apprécient les animations nocturnes	Oui	15	18
11	Les Britanniques n'aiment pas plaisanter	Non	33	41
12	Les britanniques sont amateurs des soirées arrosées	Oui	30	37
13	Côté écologiques, les britanniques attachent beaucoup d'importances au recyclage	Oui	20	25
14	Les Anglais n'accordent pas de l'importance à leur vestimentaire	Non	24	30
15	Les britanniques sont discrets et pragmatiques	Oui	70	87
16	L'humour est toléré lors des premières réunions avec les Allemands	Non	33	41
17	Les allemands sont précis dans les réponses	Oui	72	90
18	Les allemands sont sensibles à l'accueil dans leur langue	Oui	12	15
19	La poignée de main est habituelle chez les allemands	Oui	10	12
20	Les allemands apprécient le confort	Oui	20	25
21	Le sens de l'hospitalisation est important chez les belges	Oui	11	14
22	Les belges cherchent les réponses individualisées	Oui	28	35
23	Le weak- end n'est pas sacré en Belgique	Non	40	50
24	Les belges sont gais et conviviaux	Oui	40	50
25	Les belges sont exigeants quant à la qualité des prestations offertes	Oui	60	75
26	Les espagnols sont généreux	Oui	70	87
27	Les Espagnoles n'aiment pas qu'on les tutoie	Non	20	25
28	Les Espagnols sont ponctuels pour les repas	Non	12	15
29	Les espagnoles sont sensibles à l'accueil personnalisé	Oui	42	52
30	Les espagnols aiment découvrir seuls leur destination	Oui	22	27
31	Les Hollandais sont respectueux des engagements	Oui	71	88
32	Les Hollandais n'acceptent pas qu'on leur parle en Anglais	Non	19	24
33	Au Pays Bas, on accorde une préférence importante aux valeurs féminine	Oui	30	38
34	les Hollandais préfèrent l'accueil dans leur langue	Oui	51	63
35	Les Hollandais négocient toujours les coûts les moins élevés	Non	14	17

L'analyse de ces résultats laisse apparaître un grand problème quant à la connaissance de la culture des partenaires par les répondants. Sur 35 items, douze seulement ont obtenu des pourcentages acceptables, supérieurs ou égaux à 50%. L'Europe constitue en fait le principal marché pour le tourisme tunisien, en plus, c'est un continent assez proche géographiquement, ce qui nous laisse supposer que, normalement, la dimension interculturelle dans les négociations commerciales entre professionnels du tourisme Tunisiens et Européens ne devrait poser aucun problème. Les résultats de cette enquête démontrent le contraire.

Pour avoir une vue d'ensemble sur les valeurs obtenues, nous avons procédé au calcul des scores moyens pour chaque pays. Il s'agissait de calculer la moyenne des cinq pourcentages obtenus relatifs à chaque pays. Par exemple pour la France, nous additionons 75+23+75+44+18 et nous divisons par cinq pour obtenir un score moyen de 47%.

Tous les scores n'ont pas atteint la valeur médiane de 50%. L'Italie, malgré sa très grande proximité géographique de la Tunisie, et avec surtout un grand flux de touristes Italiens qu'a connu la Tunisie ces dernières années, vient en dernière position avec un score moyen de 28,6%. La France occupe la première place avec un score très proche de celui du Pays Bas qui occupe la troisième place. Ces résultats sont illustrés par le graphique n°1.



## Conclusion et voies de recherche

La littérature sur la négociation internationale et sur l'interculturel est abondante mais des problématiques sur l'interaction entre leurs variables respectives semblent très rares, à l'exception de quelques travaux qui s'articulent autour de quelques sujets pour tenter de mettre en exergue l'importance des facteurs culturels dans la conduite et la réussite des négociations interculturelles. Nous constatons aussi que les études auprès des professionnels (négociateurs, hommes d'affaires, prestataires de services touristiques, exportateurs, hôteliers, etc.) qui pourraient nous donner une idée sur la pratique de la négociation interculturelle, et surtout sur les difficultés rencontrées et les échecs connus dans ce domaine, ne sont pas suffisamment nombreuses pour appréhender l'ampleur et l'importance de chaque variable culturelle dans les négociations internationales, et pouvoir établir ainsi un modèle de négociation regroupant l'ensemble des facteurs culturels ayant un impact sur la conduite et la réussite de la négociation.

La revue de la littérature qui a constitué le premier volet de cet article a montré que les travaux sur la négociation et l'interculturel connaissent une évolution surtout au niveau méthodologique, avec l'introduction d'études quantitatives notamment dans les démarches comparatives et transculturelles et au niveau conceptuel, avec le passage d'une recherche idéologique et polémique sur la négociation à une recherche pragmatique.

Les études empiriques auprès de professionnels tunisiens en tourisme et hôtellerie nous ont permis de mettre en évidence trois principaux constats. Le premier concerne la connaissance d'attributs de la négociation en général, c'est-à-dire des attributs qui caractérisent toutes les formes de négociation (commerciale, internationale, collective, d'affaires, etc). Les Tunisiens se sont montrés à ce niveau des connaisseurs de la majorité d'attributs, nous pouvons dire que d'une manière générale, la conduite d'une négociation internationale ne leur pose pas de problèmes.

Le deuxième constat est celui du rituel et des facteurs comportementaux dans les négociations internationales, trop peu de facteurs ont eu des réponses correctes. Il semble donc que l'interculturel ne représente pas une priorité dans l'esprit des professionnels du tourisme Tunisiens.

Le troisième constat concerne un point que nous considérons important dans les négociations commerciales internationales, c'est la connaissance des impératifs culturels du principal partenaire, c'est-à-dire du marché-cible, avec le quel nous négocions régulièrement et nous avons des relations commerciales et d'affaires très importantes. Dans le cadre de notre étude il s'agit du marché européen pour le quel trop peu de facteurs ont eu des réponses correctes.

Ces études ont permis aussi de constater que l'interculturel, malgré son importance dans les relations commerciales internationales et son impact sur les négociations, ne semble pas trouver sa juste place dans l'esprit des professionnels du tourisme tunisien. Les résultats obtenus nous amènent à faire des recommandations dans ce sens, mais des travaux complémentaires sont nécessaires notamment pour montrer que la réussite ou l'échec d'une négociation internationale peut, en grande partie, dépendre de la connaissance, ou respectivement de la négligence, des facteurs culturels du partenaire. Les résultats de cette recherche ont montré aussi que professionnels et chercheurs ont tout intérêt à collaborer dans des travaux sur des sujets et thèmes liés à la négociation internationale qui constitue aujourd'hui un terrain favorable au rapprochement entre la recherche académique et le monde des entreprises du secteur du tourisme.

En ce qui concerne les voies de recherche, nous les voyons orientées vers deux directions :

- La première direction consiste à travailler sur une culture donnée et tenter d'identifier le maximum d'attributs relatifs à cette culture. Ces attributs peuvent concerner aussi bien le rituel des négociateurs que leurs comportements dans les négociations interculturelles.
- La deuxième direction concerne la technique d'investigation lors de l'enquête auprès des responsables dans le secteur touristique et hôtelier. Il serait intéressant du point de vue des réponses à obtenir de la part des répondants d'utiliser des techniques qualitatives avec des entretiens en profondeur qui permettent aux répondants de s'exprimer sur le thème traité et de donner leurs points de vue sur les difficultés rencontrées dans la conduite des négociations interculturelles et de raconter les anecdotes vécues dans des négociations avec des partenaires étrangers pour en tirer des leçons.

Une principale limite de ce travail mérite toutefois d'être signalée, elle concerne deux points :

- Le premier point est lié à l'échantillon du marché cible. En effet, l'échantillon le plus important du point de vue taille que nous avons pu constituer est celui de l'Europe. Mais malgré tout, sa taille reste assez limitée surtout qu'il s'agit du principal marché cible.
- Le deuxième point concerne le rituel et les facteurs comportementaux des négociateurs relatifs au marché cible. Nous nous sommes limités à cinq items par pays. Ce nombre d'items est assez réduit pour déterminer une culture. Il faudrait travailler sur une liste plus complète et plus exhaustive d'items susceptibles de nous fournir plus d'informations sur les cultures des pays concernés.

## Bibliographie

- ALDER N. (1986), *International Dimensions of Organisational Behaviour*, Kent Publishing, Boston, M A.
- BIGET D. (1997), « Stratégie des organisations multinationales et transfert des techniques de gestion », Laboratoires CEREGE-SOM, I. A. E de Poitiers.
- BOND M.H. (1986), *The Psychology of the Chinese People*, Hong Kong, Oxford University Press.
- BRETT J. et GELFAND M. (2004), « Effet de la culture sur le style de négociation : trois cas inspirés d'ailleurs », *Revue Française de Gestion*, No.153, pp.201 à 210.
- CAMILLER C. (1995), *Relations et apprentissages interculturels : Réflexion d'ensemble*, in Tapia C, Les Editions d'Organisations.
- CASSE P. et DEAL S. (1985), *Managing Intercultural Negotiation*, Sietar International, Washington.
- CHANG L.C. (2003), « An examination of Cross-Cultural Negotiation: Using Hofstede Framework », *Journal of American Academy of Business*, No. 2, p. 567.
- DEBABI M. (1997), « L'impact des variables culturelles sur le déroulement et la conduite d'une négociation commerciale », *cahier de recherche*, E.S.C Lille.
- DONNAT O. (2011), « Pratiques culturelles, 1973-2008. Dynamiques générationnelles et pesanteurs sociales », *Culture études*, Paris.
- DUPONT C. (2003), « Le risque dans la négociation », *Cahier de recherche No.03*, Laboratoire d'études appliquées et de recherche sur la négociation, ESC Lille.
- FAURE G., LAURENT M., TOUZARD H. et DUPONT C. (2000), *Négociation : Situations, problématiques et applications*, Edition Nathan, Dunod, Paris.
- FAURE G.O. (2004), « Approcher la dimension interculturelle en négociation internationale », *Revue Française de Gestion*, No.153, p.195.
- GRAHAM K. et JOHN L. (1984), « A comparison of Japanese and American business negotiations », *International Journal of Research in Marketing*, No. 1, pp.50 à 68.
- HENRIQUEZ S. (2000), « la communication interculturelle : entre ethnocentrisme et relativisme », *Europe Plurilingues*, pp.19 à 30.
- JOLIBERT A. et VELAZQUEZ M. (1989), « La négociation commerciale, Cadre théorique et Synthèse », *Recherche et Applications en Marketing*, No. 4, pp.51 à 72.
- LENCLUD G. (1991), « L'universel et le relatif », A propos de l'ouvrage de Tzetan Todorov, No.17, pp. 53 à 62.
- LASROCHAS P. A. (2004), *Les techniques et tactiques en négociation*, congrès de Vienne.
- LENCLUD G., (1991), *Histoire et anthropologie. 1. Le débat théorique*, dans Bonte P. et Izard M. (dir.), *Dictionnaire de l'ethnologie et de l'anthropologie*, Presses universitaires de France, pp. 334-336, Paris
- LEROUX E, PUPION P.C (2014), *Management du tourisme et des loisirs*, Vuibert, Paris.
- LIM J. et YANG Y. P. (2007), « Enhancing Negotiators' Performance with Computer Support for Pre-Negotiation Preparation and Negotiation: An Experimental Investigation in an East Asian Context », *Journal of Global Information Management*, Hershey, No. 1, pp. 18 à 25.
- MINTU-WIMSATT A. et CALANTONE R. (1996), « Exploring factors that affect negotiators problem-solving orientation », *Journal of Business & Industrial Marketing*, No.6, pp.61 à 73.
- NICKLAS H. (1995), *Identité culturelle et conflits entre les cultures*, In Abdallah-Preteceille M. et Thomas A. (Eds.), *Relations et apprentissages interculturels*, pp. 35 à 46, Armand Colin, Paris.

SIMANTIRAS A. et THOMAS A. (1998), « Cross-cultural sales negotiations a literature review and research propositions », *International Marketing Review*, London, No.01.

TINSLEY C. et MADAN M. P. (1998), « Negotiating in the United States and Hong Kong », *Journal of International Business Studies* Washington, No. 04, p.711.

USUNIER J.C. (2006), « Relevance in business research: the case of country-of-origin research in Marketing », *European Management Review*, No. 03, pp. 60 à 73.

VOLKEMA R. (2004), « Demographic, cultural, and economic predictors of perceived ethicality of negotiation behaviour, A nine-country analysis », *Journal of Business Research*, No. 57, pp.69 à 78.

ZARTMAN W. I. (2004), « Concevoir la théorie de la négociation en tant qu'approche de résolution de conflits économiques », *Revue Française de Gestion*, No.153.