

SILVA, A. de S. B.; PRADO, J. S.. L'approche de La negociation interculturelle entre Le Bresil et La France. *C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA*, Ilhéus, n. 3, p. 26–37, nov. 2014.

## L'APPROCHE DE LA NEGOCIATION INTERCULTURELLE ENTRE LE BRESIL ET LA FRANCE

Alexandre de Santa Bárbara Silva\*  
Jocilene Santana Prado\*\*

**Résumé:** Cet article a le but de promouvoir l'identification de l'importance de l'interculturalisme dans les négociations internationales en utilisant le Modèle des Cinqs Dimensions Culturelles de Hofstede pour décrire les profils des Brésiliens et des Français dans le monde professionnel. On a utilisé la base de données *Scielo* et on a été établi le résultat à travers une recherche descriptive.

**Mots-clés:** Interculturalisme. Négociations Internationales. Dimensions Culturelles de Hofstede.

**Abstract:** This article aims to promote the identification of the importance of the interculturalism in the international negotiations by using the Model of the Five Cultural Dimensions of Hofstede to describe the profiles of the Brazilian and French in the professional environment. It was used the database *Scielo* and its results was established through a descriptive research.

**Key-words:** Interculturalism. International Negotiations. Hofstede's Cultural Dimensions.

### Introduction

La mondialisation fait partie de la vie quotidienne de toutes les sociétés dans l'actualité. Tous les jours la communication entre les nations augmente et il faut savoir gérer les conséquences advenues de tout ce bouleversement pour bien s'adapter à de nouvelles technologies et pour être à l'aise dans toutes les situations inattendues.

Elle touche aussi le monde des affaires. Des rapports politiques, sociaux et commerciaux sont très importants dans le contexte de la mondialisation. L'idée de comprendre la culture de l'autre pour réussir dans une négociation a été bien diffusée et l'interculturalisme a été mis en relief pour aider les gens à atteindre ce but.

Cette connaissance de la culture de l'autre est très importante dans les négociations interculturelles. Elle oriente les actions des acteurs pour bien mener la direction de leur

---

\* Étudiant de Langues Étrangères Appliquées aux Négociations Internationales – LEA, Departamento de Letras e Artes, à l'Universidade Estadual de Santa Cruz - UESC, Ilhéus, Bahia, Brésil.. Mail: [sbs.alexandre@hotmail.com](mailto:sbs.alexandre@hotmail.com)

\*\* Professeur de Langue Française à l'Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC, Departamento de Letras e Artes, Ilhéus, Bahia, Brésil. Mail: [jociprado@yahoo.com.br](mailto:jociprado@yahoo.com.br)

SILVA, A. de S. B.; PRADO, J. S.. L'approche de La negociation interculturelle entre Le Bresil et La France. *C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA*, Ilhéus, n. 3, p. 26 –37, nov. 2014.

approche dans une table de négociation avec l'intention de parvenir à un bon accord pour tous les participants du processus de négociation. Bref, la culture est très attachée à tout le monde et elle intervient directement sur leurs attitudes et manières d'agir.

Pour les Brésiliens et les Français ce n'est pas différent. Ils ont des différences et des similarités très remarquables en ce qui concerne le monde professionnel. Les profils de chaque négociateur, Brésilien et Français, ressemble leurs cultures et leur conception de monde. Il faut, donc, les bien connaître avant de commencer une négociation. C'est un facteur important s'ils veulent y réussir, pas seulement entre les Brésiliens et les Français, mais avec toutes les cultures.

L'étude des facteurs culturelles dans les organisations est le sujet de la recherche du psychologue Geert Hofstede. Dans son ouvrage révisé et actualisé intitulé *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations* (2001) il parle du Modèle des Cinqs Dimensions Culturelles dont le résultat aide jusqu'aujourd'hui les chercheurs se penchant sur cette thématique à mieux comprendre ce phénomène-là.

Cet article a pour but démontrer l'importance de la connaissance de l'interculturalisme dans le monde des affaires, en décrivant les profils de négociateurs Brésilien et Français. L'interculturalisme, à la fois, est un sujet de plus en plus étudié dans l'environnement académique, soit sur les négociations interculturelles, soit sur l'enseignement aux écoles. Il est remarquable l'augmentation de publications à propos de ce thème dans les dernières années dans le domaine de la recherche.

SILVA, A. de S. B.; PRADO, J. S.. L'approche de La negociation interculturelle entre Le Bresil et La France. *C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA*, Ilhéus, n. 3, p. 26–37, nov. 2014.



Graphique 1 – Augmentation de publication sur la thématique d’interculturalisme  
Source : [Scielo.org](http://Scielo.org)

## 2 Méthodologie

Cette recherche a utilisé en tant que base de données le site internet *Scielo.org* où l’on a trouvé quelques articles à propos de la thématique interculturelle dans un sens plus large et d’autres matériaux sur les études des Cinq Dimensions de Hofstede. On a utilisé aussi des textes et des articles sur les négociations interculturelles et l’approche du multiculturalisme dans le monde des affaires, surtout en ce qui concerne les relations établies entre les Brésiliens et les Français. Le caractère descriptif envisage à créer un matériel authentique, fondé vers les études précédentes, puissant aider tous ceux qui sont intéressés sur le sujet à mieux comprendre l’importance de la connaissance interculturelle pour réussir à une négociation entre deux pays si différents. Dans ce cas particulier, le Brésil et la France. Ainsi, cet article est caractérisé en tant qu’une recherche bibliographique descriptive.

SILVA, A. de S. B.; PRADO, J. S.. L'approche de La negociation interculturelle entre Le Bresil et La France. *C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA*, Ilhéus, n. 3, p. 26–37, nov. 2014.

### **3 Revue de la littérature**

#### **3.1 Mondialisation: caractéristiques, conséquences et l'héritage**

La mondialisation est un phénomène qui est partout aujourd'hui. Tous les secteurs de l'actualité sont touchés par ses actions et le monde change rapidement tous les jours. Elle change tous les secteurs de la société d'aujourd'hui, soit politique, soit culturelle. Le besoin de réduire la distance et de résoudre les problèmes d'accès à d'autres pays a contribué pour que la mondialisation fût créée.

Il y a donc un autre facteur qui est lié à ce réseau-là : l'interdépendance culturelle. Tous les pays ont créé une liaison interculturelle, ce qui permet une communication chaque fois plus puissante et effective. Les éléments culturels qui font partie de leurs rapports commerciaux deviennent cette interdépendance un facteur très important dans le processus. La mondialisation a rapproché de différentes cultures et différentes personnes dans un niveau étonnant. Les frontières ne sont plus un problème pour l'interaction et la diversité fait partie de la vie quotidienne de beaucoup de gens autour du monde. Il faut remarquer alors que la diversité culturelle est un patrimoine de l'humanité, parce que chacune a contribué à la construction du monde où l'on vit.

Elle touche aussi le monde des affaires. Des rapports politiques, sociaux et commerciaux sont très importants dans le contexte de la mondialisation. L'idée de comprendre la culture de l'autre pour réussir dans une négociation a été bien diffusée et l'interculturalisme a été mis en relief pour aider les gens y atteindre. Les négociations internationales ont montré qu'il faut étudier les moeurs des parties négociant afin d'éviter le choc culturel.

Bien que la mondialisation soit une réalité, on doit comprendre que les différents pays et leurs entreprises ont souvent des défis à surmonter par la vitesse à laquelle l'information passe et il est très important d'être en accord avec les différents marchés et les différents

SILVA, A. de S. B.; PRADO, J. S.. L'approche de La negociation interculturelle entre Le Bresil et La France. *C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA*, Ilhéus, n. 3, p. 26–37, nov. 2014.

consommateurs pour que les rapports soient bien menés et que le monde puisse toujours grandir à l'échelle globale.

Les affaires et les entreprises sont largement influencés par la mondialisation et par conséquent la connaissance de la culture de l'autre est un besoin qui fait partie de la vie des entrepreneurs. La négociation interculturelle est le point clé dans ce cas-là.

### 3.2 Les Négociations Interculturelles

Avant d'approfondir les connaissances à propos de ce que signifie, en fait, les négociations interculturelles, il faut connaître ce que veut dire les mots *négociation* et *culture*.

La négociation est le processus constitué de deux ou plusieurs acteurs dont le but est d'aboutir ensemble à un accord. Cette recherche implique la confrontation d'intérêts divergents, est limitée dans le temps, en plus d'être basée sur des enjeux quantifiables (WILLBAUT, 2010).

La culture selon l'UNESCO « est considérée comme l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social ». Elle n'est pas une dimension statique, ni dans le domaine de la négociation ni dans le domaine des rapports humains. Elle évolue dans le temps en changeant le scénario du monde et en modifiant priorités et hiérarchie (FAURE, 2004).

L'environnement interculturel ne touche pas seulement les gens qui travaillent à l'étranger mais aussi les personnes dans les entreprises, à l'université, à l'école, dans les institutions publiques et politiques, car le monde d'aujourd'hui est de plus en plus intégré et tous les gens font partie à l'interculturel. C'est un sujet qui s'innove toujours et son importance croît avec les changements du monde actuel.

Il faut remarquer aussi les similitudes entre négociation interculturelle et négociation internationale. Selon Willbaut (2010, p. 6) :

En théorie, on parle de négociation interculturelle lorsque les parties en présence sont originaires de cultures différentes. Il en va de même pour la négociation internationale, « entre nations ». En pratique, le choix de la terminologie se fait davantage en fonction de la situation : interculturelle (lorsque l'on souhaite mettre l'accent sur la dimension interculturelle) ou internationale (lorsque l'on souhaite

SILVA, A. de S. B.; PRADO, J. S.. L'approche de La negotiation interculturelle entre Le Bresil et La France. *C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA*, Ilhéus, n. 3, p. 26–37, nov. 2014.

mettre l'accent sur les enjeux internationaux). Imaginons le cas d'un touriste français qui négocierait le prix d'un djembé lors d'un voyage au Sénégal. Dans cette situation, on parlerait plutôt de négociation interculturelle.

Les négociateurs introduisent la culture dans le processus de la négociation sans le percevoir car elle est un facteur attachée à la vie des négociateurs et a de grande influence sur les décisions prises sur la table de négociation. Les valeurs, la conception du monde, l'ambition et d'autres, tout y est originé de la culture de chaque acteur et intervient directement sur la stratégie prise pour réussir à un accord.

Il est nécessaire, donc, connaître davantage la culture d'autrui pour être capable d'utiliser de bonnes stratégies pour parvenir à quelconque. La communication doit être bien gérer pour permettre un meilleur déroulement de la négociation et pour créer l'environnement accueillant pour qu'il existe une interaction entre les négociateurs. Le respect aux différences est d'autre facteur très important et il faut bien les connaître pour éviter le choc culturel et l'échec du processus.

Chaque nation a une notion de négociation et cela impacte directement tout le processus quand il s'agit de deux ou plusieurs cultures très lointaines. Les Brésiliens et les Français ont beaucoup de différences remarquables dans leurs cultures, mais ils ont aussi beaucoup de ressemblances. Il est donc important de mettre valeur les similarités de chacun et travailler ensemble pour réussir à un bon résultat.

### **3.3 Les relations des Brésiliens et des Français dans le milieu professionnel**

Les différences et similarités entre le Brésil et la France peuvent être retrouvés dans plusieurs secteurs de la vie quotidienne. En ce qui concerne l'économie et la démographie, le Brésil a eu un niveau élevé de croissance dans les dernières années alors qu'en France l'égalité des chances dépasse le niveau brésilien dont les différences des classes sociales sont très remarquable dans leur société jusqu'aujourd'hui.

De plus en plus de nombreuses entreprises arrivent au Brésil pour développer ses activités et aider le développement de l'économie terrain en offrant des emplois pour beaucoup de gens. Dans la recherche scientifique les deux pays sont aussi partenaires et ses

SILVA, A. de S. B.; PRADO, J. S.. L'approche de La negociation interculturelle entre Le Bresil et La France. *C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA*, Ilhéus, n. 3, p. 26–37, nov. 2014.

accords en conjoint pour livraison de bourses d'études on permis que plus de 1.000 étudiants brésiliens puissent aller en France pour poursuivre ses études en 2008 (BORGHINO, 2010). Soit dans le servive de la coopération, soit dans les secteurs organisationnels des entreprises, les relations établies par le Brésil et la France ont augmenté de façon extraordinaire avec la mondialisation et l'interdépendance entre les nations. Selon Borghino (2010, p. 18), donc, il y a d'autres facteurs qui sont liés à cette croissance:

Il s'agit surtout d'un volontarisme diplomatique de la France, qui a décidé de renforcer sa relation avec le Brésil, en faisant de ce rapprochement une continuité historique. Ce partenariat qui avait commencé déjà depuis une dizaine d'années, a été renforcé avec Nicolas Sarkozy, qui n'a fait que prolonger une dynamique déjà lancée par ces prédécesseurs, notamment Jacques Chirac.

Dans cette perspective, on peut remarquer que la connaissance de la culture française pour les Brésiliens et vice-versa est une chose recommandé dans le contexte actuel de coopération et partenariat entre les deux pays. Dans les négociations interculturelles cette connaissance peut aider à tous les acteurs du processus de négociation à atteindre leurs buts en commun et à innover leurs méthodes de travail. Il est à remarquer aussi que la colonisation Européenne, surtout la Portugaise, et l'héritage laissé par les Indigènes et les Africains ont contribué avec la construction de la culture brésilienne. Pour cela, on peut dire que le Brésil est un pays multiculturel depuis sa « découverte » et création de son gouvernement central.

Dans le monde professionnel, donc, il est nécessaire avoir la compétence interculturelle pour savoir comment agir dans les plusieurs situations inattendues pouvant arriver à tout ceux qui travaillent à l'étranger. Selon Borghino (2010, p. 36), *la compétence interculturelle sollicite le respect entre les individus, permettant ainsi une meilleure cohésion entre les différences culturelles et une communication plus efficace entre les personnes pour un enrichissement mutuel de leurs complémentarités.*

En ce qui concerne les principales caractéristiques des Brésiliens et des Français dans le milieu professionnel, on peut retenir quelques-unes dans le tableau ci-dessous.

SILVA, A. de S. B.; PRADO, J. S.. L'approche de La negociation interculturelle entre Le Bresil et La France. *C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA*, Ilhéus, n. 3, p. 26 –37, nov. 2014.

### Cadre 1 – Caractéristiques des Brésiliens et des Français dans le milieu professionnel

	Français	Brésiliens
<b>Organisation du travail</b>	Fonceur, efficace, sérieux, exigeant, compétent, rigoureux, réactif, professionnel, respectueux aux délais	Bureaucratique, pas respectueux aux délais, respectueux de la hiérarchie, créatif, désorganisé, pas réactif
<b>Comportement dans le groupe</b>	Compétitif, donneur de leçons, triste, aime faire des réunions très longues, revendicateur	Informel, amical, soumis, passif, dynamique, chaleureux, pas très ponctuel, communicant, conciliant, détendu, pédagogue
<b>Intérêt pour le travail</b>	Distant, productif, réactif, aime le travail bien fait	Concerné, attentiste, travailleur, sérieux
<b>Relations interpersonnelles</b>	Individualiste, râleur, direct, abord difficile	Communautaire, optimiste, décontracté, sympathique
<b>Stress</b>	Très stressé	Pas stressé

Source : Approche comparative entre le management français et brésilien

On peut dire que les profils des Brésiliens et des Français sont directement influencé sur les facteurs culturels de leurs pays aussi bien que les dimensions culturelles de Hofstede (2001). Il est important donc de faire attention à ces issues-là pour que la négociation puisse réussir à un bon accord à la fin.

### 3.4 Les Dimensions Culturelles – Les Brésiliens vs. Les Français

L'étude des facteurs culturels sur les organisations est le sujet de la recherche du psychologue Geert Hofstede. Dans son oeuvre révisé et actualisé intitulé *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations* (2001) il parle sur le Modèle des Cinq Dimensions Culturelles dont le résultat aide jusqu'aujourd'hui les chercheurs de cette thématique à mieux comprendre ce phénomène-là.

En ce qui concerne la réalité des Brésiliens et des Français dans le monde professionnel, on peut remarquer plusieurs similarités et différences en utilisant le modèle des

SILVA, A. de S. B.; PRADO, J. S.. L'approche de La negociation interculturelle entre Le Bresil et La France. *C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA*, Ilhéus, n. 3, p. 26–37, nov. 2014.

dimensions culturelles de Hofstede. En remarquant ces cinqs dimensions-là (*la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude, l'individualisme et le collectivisme, la dimension masculine/féminine, l'orientation vers le long terme*) on peut comprendre quelques issues qui sont à la base de la négociation interculturelle.

La distance hiérarchique démontre le niveau d'acceptation d'un pays vers l'inégalité ou à propos de l'ascension sociale des classes moyennes. Le Brésil et la France ont un niveau très élevés dans cette dimension.

Selon Borghino (2010, *en ligne*), *le contrôle de l'incertitude d'un pays est mesuré par le degré d'inquiétude de ses habitants face aux situations incertaines*. Les Brésiliens, en général, cherchent à éviter des conflits et ils sont plus susceptible à prendre des risques que les Français. En France, les gens préfèrent travailler sur une planification programée d'avance et avec un contrôle élevé.

L'individualisme et le collectivisme expriment la capacité que les personnes ont pour travailler en groupe ou par le besoin d'avoir d'autonomie pour développer leur travail. Le Brésil est un pays extrêmement collectiviste, avec des gens qui valorisent l'esprit de groupe. Par contre, la France est un exemple de pays individualiste dont la population a besoin du temps pour sa vie personnelle et cherche de la liberté pour travailler.

Dans la dimension masculine/féminine il existe une séparation entre les rôles développés par les deux sexes. Selon Borghino (2010) :

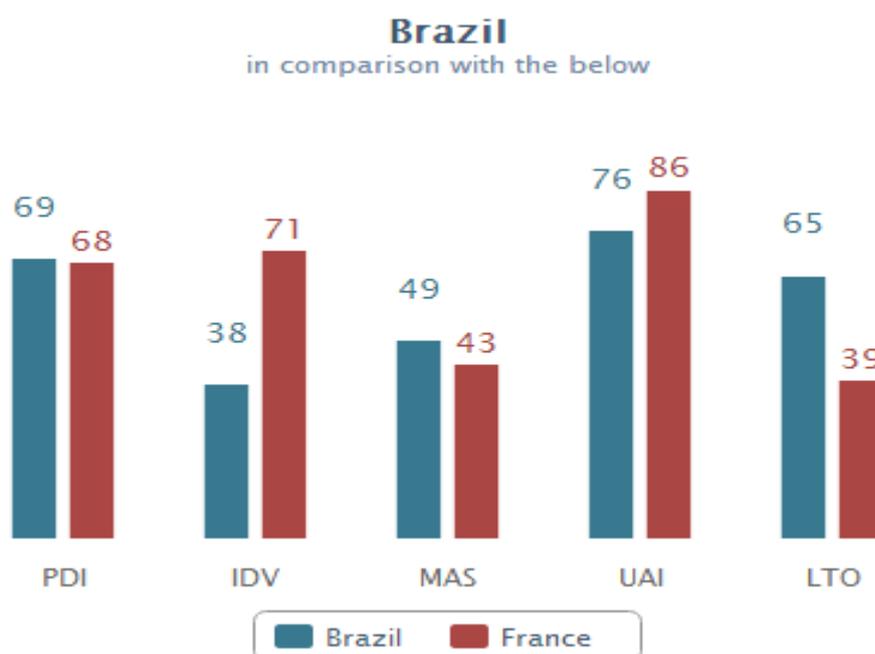
[...] En France, dimension plus féminine, nous observons une répartition plus équitable des tâches, avec un souci de la qualité de vie et de l'environnement. Les habitants travaillent pour vivre. Contrairement au Brésil, fort indice de masculinité, la croissance économique est plus importante que la qualité de vie. Les habitants vivent pour travailler.

L'orientation vers le long terme valorise les facteurs qui influencent sur les récompenses futures, comme la persévérance et la capacité que les gens ont pour épargner. Le Brésil est un pays avec un niveau élevé de cette dimension-là. Les Brésiliens ont une perspective pour l'avenir et ils travaillent concernés par les choses qui sont à arriver. Les Français, en revanche, sont très liés aux traditions, au passé et au sens de remplir ses obligations sociales.

SILVA, A. de S. B.; PRADO, J. S.. L'approche de La negociation interculturelle entre Le Bresil et La France. *C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA*, Ilhéus, n. 3, p. 26–37, nov. 2014.

On peut remarquer donc qu'il est très important de faire la connaissance des cultures des pays négociateurs. Il s'agit des aspects interculturels qui interviennent directement dans une table de négociation et sa connaissance peut donner une conception multiculturel plus large de la direction à suivre pour atteindre à un but.

Voici un tableau qui montre clairement les différences et les similarités entre le Brésil et la France selon les Cinqs Dimensions Culturelles de Hofstede (2001).



Graphique 2 – Le Brésil et la France selon les Cinqs Dimensions de Hofstede

Source : <http://geert-hofstede.com/>

Note : PDI - Distance hiérarchique / IDV - L'individualisme et le collectivisme / MAS - La dimension masculine et féminine / UAI - Le contrôle de l'incertitude / LTO - L'orientation vers le long terme

### Considérations Finales

Le monde est en changement. Tous les jours les nouvelles technologies approchent les personnes et les interactions deviennent de plus en plus interculturelles. La communication entre les nations a permis à plusieurs peuples de dénoncer leurs gouvernements autoritaires

SILVA, A. de S. B.; PRADO, J. S.. L'approche de La negociation interculturelle entre Le Bresil et La France. *C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA*, Ilhéus, n. 3, p. 26–37, nov. 2014.

dans les dernières années. Dans le monde des affaires cette communication est également importante pour réussir à une négociation.

La connaissance des aspects interculturelles permet aux entrepreneurs de savoir comment agir lorsqu'ils interagissent avec une autre culture quelconque. C'est le cas du Brésil et de la France, surtout avec la croissance des relations établies par les deux pays dans les dernières années. Cet article a décrit les principales caractéristiques de ces cultures en question concernant les valeurs, les croyances et les actions dans une table de négociation en plus de montrer les profils des Brésiliens et des Français en utilisant le Modèle des Cinq Dimensions Culturelles créé par Hofstede. Ainsi, l'objectif de démontrer comment l'interculturalisme influence les négociations interculturelles entre les deux nations a été atteint. Il est donc nécessaire à l'étranger de trouver les complémentarités et les utiliser de façon que tout puisse contribuer au processus de la négociation. L'interaction et le multiculturalisme sont des facteurs qui marchent ensemble dans le monde professionnel d'actualité et il faut savoir comment prendre le mieux de chacun pour réussir à un vrai développement, soit dans les négociations, soit dans les organisations.

## Références

BORGHINO, Elizabeth. *Approche comparative du management français et brésilien*. Disponible en ligne en <<http://www.mylittlebrasil.com.br/approche-comparative-du-management-francais-et-bresilien/>>. accédé le 31 octobre 2013

\_\_\_\_\_. *Approche comparative du management français et brésilien*. Marseille : Université de la Méditerranée Aix Marseille II, 2010. 114 p. Mémoire (Master) – Faculté des Sciences Économiques et de Gestion, Université de la Méditerranée Aix Marseille II, Marseille, 2010.

FAURE, Guy-Olivier. *Approcher la dimension interculturelle en négociation internationale*. *Revue française de gestion* 2004/6, n° 154, p. 187-199.

HOFSTEDE, Geert web site. Disponible en ligne en <[www.geert.hofstede.com](http://www.geert.hofstede.com)>. accédé le 04 novembre 2013.

\_\_\_\_\_. *Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. 2<sup>nd</sup> ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2001.

SILVA, A. de S. B.; PRADO, J. S.. L'approche de La negociation interculturelle entre Le Bresil et La France. *C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA*, Ilhéus, n. 3, p. 26 –37, nov. 2014.

INTEGRAL PERSONALITY. Disponible en ligne en <<http://www.integralpersonality.com/IPBlog/archives/610-Dimensions-culturelles-de-Geert-Hofstede-et-SD-12.html>>. accédé le 05 novembre 2013.

MARTINELLI, Dante; VENTURA, Carla; MACHADO, Juliano. *Negociação Internacional*. São Paulo: Atlas, 2007.

OFFICE FÉDÉRAL DE LA CULTURE. Disponible en ligne en <<http://www.bak.admin.ch/themen/04117/index.html?lang=fr>>. accédé le 03 novembre 2013.

OLIVEIRA, Maria Marly de. *Como fazer projetos, relatórios, monografias, dissertações e teses*. 5<sup>a</sup> ed. Elsevier, 2010.

SCIELO. Disponible en ligne en < [www.scielo.org](http://www.scielo.org)>. accédé le 05 novembre 2013.

WILBAUT, Manöella. *La négociation interculturelle*. 1<sup>ère</sup> ed. Dunod, 2010.