Revue Internationale des Sciences de Gestion
ISSN: 2665-7473
Volume 9 : Numéro 4

Valeurs culturelles et intelligence culturelle dans la négociation B2B des petites entreprises : un cadre d'analyse pour le Sénégal et la Côte d'Ivoire

Cultural values and cultural intelligence in small firms' B2B negotiation: An analytical framework for Senegal and Côte d'Ivoire

Mariama KANOUTÉ
Doctorante en sciences de gestion
Université Cheikh Anta Diop de Dakar, École doctorale des sciences juridiques, politiques, économiques et de gestion
Dakar, Sénégal

Date de soumission : 19/10/2026

Date d'acceptation : 08/11/2026

Pour citer cet article :

KANOUTÉ M. (2026) « Valeurs culturelles et intelligence culturelle dans la négociation B2B des petites entreprises : un cadre d'analyse pour le Sénégal et la Côte d'Ivoire », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 9 : Numéro 4 » pp : 1024 - 1041

Résumé

Cet article se fixe pour objectif de proposer un cadre d'analyse du rôle des valeurs culturelles et de l'intelligence culturelle dans la négociation B2B des petites entreprises. Une revue critique ciblée de la littérature fonde six ensembles de propositions. Le cadre proposé relie les valeurs aux attentes jugées légitimes et l'intelligence culturelle à leur compréhension et à l'adaptation des pratiques. La confiance, la dépendance commerciale et les ressources conditionnent ces relations : comprendre une demande ne suffit pas à pouvoir l'accepter. Ces résultats conceptuels restent à éprouver au Sénégal et en Côte d'Ivoire.

Mots-clés : valeurs culturelles ; intelligence culturelle ; négociation B2B ; petites entreprises ; Afrique de l'Ouest.

Abstract

This article aims to develop a framework explaining how cultural values and cultural intelligence shape B2B negotiation in small firms. A targeted critical literature review supports six sets of research propositions. The proposed framework links values to expectations considered legitimate and cultural intelligence to understanding those expectations and adapting negotiation practices. Trust, commercial dependence and firm resources condition these relationships: understanding a request does not necessarily provide the means to accept it. These conceptual findings remain to be examined empirically in Senegal and Côte d'Ivoire.

Keywords: cultural values; cultural intelligence; B2B negotiation; small firms; West Africa.

1. Introduction

Un dirigeant sollicité pour un délai de paiement peut comprendre la demande, proposer une contrepartie ou refuser. Une concession peut exprimer un devoir envers le partenaire, une adaptation de la conduite ou la crainte de perdre un client indispensable. Inversement, un refus peut traduire un désaccord normatif ou une trésorerie insuffisante. Expliquer ces actes exige de distinguer leurs mécanismes.

Caputo et al. (2019) relient valeurs culturelles, intelligence culturelle et styles déclarés, sans reconstituer les décisions transactionnelles. Adair et Brett (2005) et Imai et Gelfand (2010) observent des séquences de négociation simulées, sans restituer toutes les contraintes d'une entreprise réelle. Cao et Lumineau (2015) analysent l'articulation des gouvernances contractuelle et relationnelle, mais non l'interprétation située d'une demande. La lacune visée concerne leur articulation : comment une attente jugée légitime devient-elle une pratique lorsque le négociateur comprend son partenaire mais ne peut, ou ne veut, satisfaire sa demande ?

La proximité du dirigeant avec la décision rend cette articulation particulièrement pertinente dans les petites entreprises (Torrès, 2003). Les recherches sénégalaises et ivoiriennes décrivent des configurations hétérogènes de ressources et d'appartenances (Kablan, 2022 ; Lognon, 2021 ; Nomo & Ndao, 2022). Les significations de l'autorité, des obligations et de l'écrit devront donc être établies auprès des acteurs, sans les déduire de leur nationalité.

La question centrale est la suivante : comment les valeurs culturelles et l'intelligence culturelle interviennent-elles dans les pratiques de négociation B2B des petites entreprises au Sénégal et en Côte d'Ivoire, compte tenu de la relation commerciale et des contraintes de l'entreprise ?

La contribution théorique proposée distingue formation des attentes, interprétation du partenaire et faisabilité de l'engagement. Elle explique pourquoi une adaptation de la communication peut coexister avec un refus, ou une concession avec une compréhension inchangée. La contribution contextuelle est distincte : les deux terrains permettront d'examiner la transférabilité et les conditions de variation de ces mécanismes. Quatre pratiques sont étudiées : partager des informations, concéder, gérer un désaccord et formaliser un engagement.

L'article présente un cadre conceptuel et des propositions, sans résultats de terrain. La section 2 confronte les recherches mobilisées. La section 3 expose la méthodologie, les résultats conceptuels et leur mise à l'épreuve envisagée. La section 4 conclut.

2. Revue de la littérature

2.1. Les valeurs culturelles entre différences nationales et orientations individuelles

Schoen (2021), dans une revue systématique de recherches mobilisant Hofstede et GLOBE, constate la prédominance de l'individualisme et des résultats contradictoires selon les conduites étudiées. Cette hétérogénéité invite à distinguer niveaux national et individuel : un écart entre pays ne renseigne pas directement les valeurs d'un négociateur.

Kim (1995) distingue ces niveaux et examine la coexistence d'orientations individuelles et collectives. Yoo et al. (2011) développent la CVSCALE, qui mesure cinq orientations individuelles par 26 items. Ces apports permettent de caractériser les personnes sans leur attribuer un score national ; ils ne démontrent pas l'effet de leurs valeurs sur une décision B2B particulière.

À partir de 403 questionnaires, Caputo et al. (2019) identifient une médiation statistique par la CQ pour les liens du collectivisme avec les styles coopératif et compétitif et de l'orientation à long terme avec le style compétitif. Ces résultats ne soutiennent pas une médiation générale de toutes les valeurs. Les styles déclarés et le dispositif transversal ne permettent pas non plus d'établir l'ordre des mécanismes dans l'échange.

Trois orientations sont retenues : la légitimité accordée à une autorité ; les devoirs envers des groupes ; la préférence pour des attentes explicites et prévisibles. Elles s'inspirent de la distance au pouvoir, du collectivisme et du rapport à l'incertitude mesurés au niveau individuel, sans leur être strictement équivalentes. Alipour (2019) montre, sur des entreprises de 44 pays, que les mesures d'évitement de l'incertitude de Hofstede et de GLOBE n'ont pas des relations identiques avec la prise de risque. Prévisibilité, aversion au risque et ambiguïté transactionnelle seront donc distinguées.

Cette sélection privilégie trois arbitrages observables : contester, hiérarchiser des obligations et préciser l'engagement. L'orientation à long terme reste une explication concurrente, notamment des concessions à contrepartie différée ; elle n'est pas assimilée à une obligation collective. La tolérance à l'ambiguïté désigne une disposition face à l'indétermination, distincte de la valorisation de règles prévisibles. Ces dimensions pourront être introduites après l'exploration qualitative si elles expliquent des variations laissées ouvertes par le cadre.

2.2. L'intelligence culturelle et les conditions de l'adaptation

Ang et al. (2007) distinguent quatre dimensions de l'intelligence culturelle (CQ). Leurs études associent les dimensions cognitive et métacognitive au jugement culturel, motivationnelle et comportementale à l'adaptation, métacognitive et comportementale à la performance. Connaître

des conventions, examiner son interprétation, persévérer dans l'interaction et ajuster sa conduite sont ainsi des capacités distinctes ; elles ne produisent pas nécessairement les mêmes effets.

Imai et Gelfand (2010) examinent la CQ dans des négociations simulées. Leur seconde étude relie les capacités de la dyade aux séquences complémentaires d'échange d'informations, avec un rôle marqué de la motivation. Ce résultat situe l'explication dans l'interaction plutôt que chez le seul négociateur. La simulation ne reproduit cependant pas toutes les contraintes d'une relation commerciale durable.

Caputo et al. (2019) étudient donc des dispositions et des styles déclarés ; Imai et Gelfand (2010), des séquences observées. Leur rapprochement invite à rechercher comment une capacité devient un acte, sans confondre association transversale, déroulement temporel et causalité.

Skhiri et al. (2025) analysent thématiquement vingt entretiens de professionnels de la négociation B2B internationale. Les répondants associent ouverture d'esprit, connaissances contextuelles et souplesse de communication à l'adaptation et à la confiance. Ces perceptions éclairent les dimensions cognitive, métacognitive et comportementale, mais ne valent pas observation des pratiques. Leur transposition aux relations locales suppose d'identifier les conventions effectivement différentes.

Une adaptation peut modifier la manière d'expliquer ou de contester sans changer l'intérêt défendu. Compréhension adéquate dès l'origine et correction d'un malentendu sont deux trajectoires possibles. La maîtrise linguistique, l'expérience commerciale et l'expertise technique seront examinées séparément de la CQ.

2.3. Les pratiques et le déroulement de la négociation

Adair et Brett (2005) codent les séquences d'action et de réponse de négociations simulées. Leurs résultats relient les enchaînements à la phase de l'échange et au contexte culturel. Avec Imai et Gelfand (2010), ils montrent l'intérêt d'observer le moment et la fonction d'un comportement plutôt que sa seule fréquence.

Une information peut ainsi rechercher un compromis, justifier un refus ou exercer une pression. Dans une transaction réelle, sa fonction dépend aussi du stock, des paiements à honorer et des alternatives commerciales, dimensions que la simulation restitue imparfaitement.

Le partage d'informations comprend les besoins, priorités et contraintes révélés, différés ou tus, ainsi que les demandes de précision. Une concession est un assouplissement par rapport à une position initiale identifiable. La gestion du désaccord comprend contestation, reformulation, report, consultation, recours à un tiers et rupture. La formalisation explicite et consigne les engagements

dans un devis, une commande, un contrat ou un message, sans supposer ces supports juridiquement équivalents.

L'épisode sera décomposé en proposition, décision du négociateur, accord commun et exécution. Ces étapes permettent de situer une adaptation et d'éviter d'attribuer au seul résultat final le sens de toute l'interaction.

2.4. La relation commerciale et les contraintes des petites entreprises

Amoako et Matlay (2015) montrent comment des PME exportatrices ghanéennes combinent normes locales et commerciales dans leurs relations de confiance. Leur analyse ne justifie ni une culture ouest-africaine homogène ni une opposition générale entre parole et écrit.

La méta-analyse de 149 études de Cao et Lumineau (2015) soutient globalement la complémentarité des gouvernances contractuelle et relationnelle. Elle invite à ne pas considérer le contrat comme un substitut automatique de la confiance. Elle laisse ouverte la manière dont un document perçu comme une mise en doute de la parole devient acceptable dans une interaction donnée.

Emerson (1962) situe la dépendance dans l'importance de la relation et les alternatives disponibles : une concession peut répondre à l'impossibilité de remplacer un partenaire. Torrès (2003) explique le rôle de la proximité dans la gestion des petites entreprises. Ces approches distinguent position de pouvoir, autonomie décisionnelle et ressources mobilisables.

Nomo et Ndao (2022) analysent les PME sénégalaises à partir du recensement de 2016 et soulignent les difficultés de leur définition. Kablan (2022), par dix entretiens en Côte d'Ivoire, décrit des configurations de réseaux ouvrant ou limitant l'accès à l'information. Lognon (2021) oppose des logiques d'emploi familial et de primauté des compétences techniques. Ces recherches révèlent des arbitrages organisationnels ; leurs objets ne permettent pas une comparaison nationale des négociations B2B.

La synthèse comparative délimite ainsi le déplacement proposé. Les travaux sur les valeurs expliquent des orientations, mais peu le passage à une décision située ; les recherches sur la CQ et les séquences éclairent l'ajustement, mais laissent ouverte sa faisabilité matérielle ; celles sur la gouvernance traitent l'articulation des dispositifs, sans isoler la réception de l'écrit ; la dépendance et la proximité expliquent des contraintes sans identifier le sens culturel de l'acte. Le cadre articule ces apports en distinguant attentes légitimes, interprétation et engagement réalisable. Il ne prétend pas que ces mécanismes sont absents de toute littérature, mais les réunit dans des propositions portant sur le même épisode.

3. Méthodologie et résultats

3.1. Démarche de construction du cadre

La démarche est une synthèse théorique ciblée, au sens des choix de conception discutés par Jaakkola (2020). Le corpus final comprend dix-huit références scientifiques datées de 1962 à 2025 et deux sources institutionnelles. Cet intervalle décrit les références retenues ; il ne constitue pas une fenêtre de recherche exhaustive.

Les lectures préparatoires ont été complétées par une vérification documentaire le 29 octobre 2026, au moyen de recherches web par titres, auteurs et DOI, puis de pages d'éditeurs et de dépôts universitaires. Ont notamment été consultés ScienceDirect, Springer Nature Link, Cambridge Core, Emerald, SAGE, les portails de revues cités et des dépôts institutionnels. Aucune interrogation directe de Scopus ou Web of Science n'est revendiquée. Le journal détaillé des recherches initiales n'étant pas disponible, cette vérification ne reconstitue pas artificiellement leur historique.

Les requêtes de vérification ont associé « cultural values », « cultural intelligence » et « negotiation styles », puis « negotiation », « B2B », « Afrique de l'Ouest », « petites entreprises » et « culture », ou « negotiation », « SMEs », « West Africa » et « cultural values ». Sont retenus les travaux définissant un construit, documentant un mécanisme ou éclairant une condition de transposition. Les notices commerciales, doublons et résultats sans lien explicite avec ces fonctions sont écartés. Les sources institutionnelles servent uniquement à situer les terrains. Les résumés et extraits accessibles ne soutiennent que les résultats qu'ils explicitent ; aucun détail de méthode inaccessible n'est reconstitué.

L'analyse confronte niveau, méthode, résultat et limite de chaque source. Elle procède ensuite en quatre opérations : identifier une relation étayée ; repérer ce qu'elle n'explique pas dans l'épisode ; proposer un mécanisme et ses conditions ; formuler une observation et une explication rivale. P1–P3 rapprochent Yoo et al. (2011), Kim (1995) et Alipour (2019) des conduites situées ; P4 rapproche Ang et al. (2007) d'Imai et Gelfand (2010) ; P5 prolonge Cao et Lumineau (2015) ; P6a–P6b mobilisent Torrès (2003) et Emerson (1962). Ces propositions sont des inférences théoriques, non des résultats directement testés par ces auteurs.

3.2. Périmètre de l'analyse et justification des terrains

La négociation B2B désigne la discussion entre représentants d'entreprises des conditions d'un échange : prix, délai, quantité, qualité, paiement ou exécution. L'unité d'analyse est l'épisode, rattaché à un négociateur, une entreprise et une relation : il va de la mise en discussion d'une condition à un accord, un report ou une rupture. Le partenaire peut être une grande entreprise.

Le cadre vise les petites entreprises disposant d'une autonomie de négociation. Un périmètre de 1 à 49 personnes occupées, dirigeant inclus, réparti en strates de 1 à 9 et de 10 à 49, est proposé pour le futur échantillonnage. Il ne remplace pas les définitions nationales : effectif, chiffre d'affaires, secteur, enregistrement et autonomie seront documentés séparément.

Le Sénégal et la Côte d'Ivoire appartiennent à l'UMOA et à l'OHADA (Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest [BCEAO], s. d. ; Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires [OHADA], s. d.). Ces cadres communs ne rendent identiques ni les marchés ni les recours effectifs. La comparaison examinera si un mécanisme se retrouve dans des configurations proches et si ses variations suivent la confiance, les ressources ou les alternatives plutôt que le seul pays.

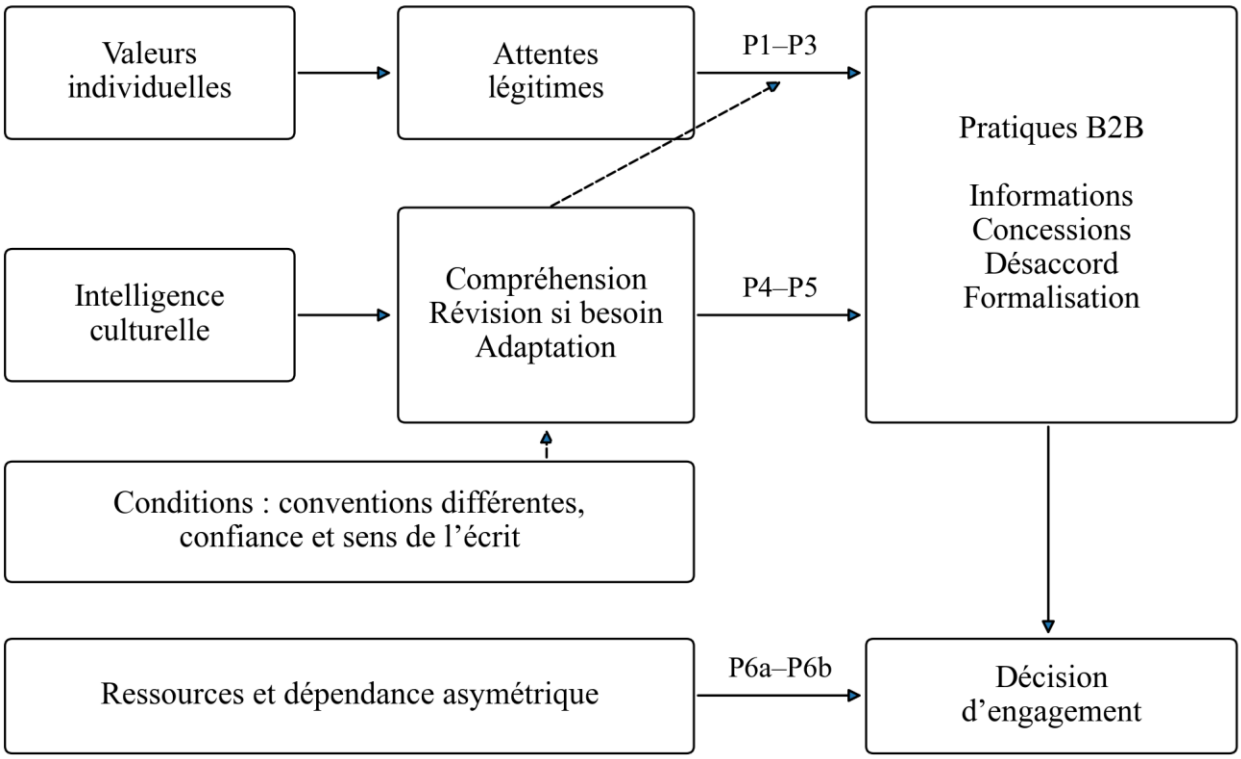
Les relations principalement domestiques constituent l'entrée proposée ; les épisodes transfrontaliers seront identifiés séparément. Secteur, objet négocié et position commerciale seront rapprochés avant la comparaison entre pays. Les langues, trajectoires et références partagées seront recueillies auprès des acteurs pour établir la présence de conventions différentes.

3.3. Résultat de la synthèse et organisation du modèle

Le modèle comporte trois chemins explicatifs. P1–P3 relient orientations culturelles, attentes légitimes et pratiques. P4 relie la CQ à la compréhension et à l'ajustement de l'expression de ces attentes. P5 en précise une application à la présentation de l'écrit, sous confiance antérieure et perception initiale de défiance. P6a et P6b expliquent respectivement la faisabilité matérielle et la pression issue d'une dépendance asymétrique. Une même conduite peut résulter de plusieurs chemins ; leur distinction exige des observations antérieures à la décision.

Ainsi, un dirigeant peut maintenir une objection tout en l'exprimant en privé par respect du statut. La CQ pourrait faciliter cet ajustement lorsque les conventions diffèrent ; la crainte de perdre le client constitue une explication distincte. La figure 1 situe les chemins et leurs conditions.

Figure 1. Chemins explicatifs et conditions du modèle



Source : élaboration de l'auteure. Flèches pleines : relations proposées. Pointillés : conditions d'activation ou de variation. La compréhension peut être adéquate dès le début ; la révision n'est requise qu'en cas d'interprétation initiale inadéquate.

Les chemins passant par les attentes et la compréhension décrivent des mécanismes intermédiaires à examiner. La CQ est aussi envisagée comme une condition d'expression des valeurs : à orientation similaire, des capacités différentes pourraient modifier la forme de la conduite. Cette modulation ne vaut pas médiation statistique valeurs → CQ → pratiques. Cette dernière demeure une piste du protocole doctoral, limitée aux relations théoriquement justifiées et nécessitant une temporalité appropriée. Aucun lien général valeurs → CQ n'est imposé dans la figure. Les sept énoncés suivants forment six ensembles de propositions conditionnelles, dont P6a et P6b ; l'annexe précise leur observation.

3.4. Propositions relatives aux valeurs culturelles

3.4.1. Rapport à l'autorité et gestion du désaccord

P1 distingue préférence pour une autorité légitime, statut reconnu au partenaire et norme de respect. Une fonction hiérarchique ou une délégation de signature constitue une règle organisationnelle, non une valeur culturelle en soi. La dépendance sera étudiée séparément (Emerson, 1962).

P1 : À dépendance commerciale et règles de décision comparables, une orientation plus forte en faveur de l'autorité est associée à une contestation moins directe lorsque le partenaire bénéficie d'un statut supérieur reconnu et que la contestation directe est jugée incompatible avec le respect dû.

Orientation et norme seront renseignées dans d'autres situations ; fonction, droits de décision et procédure d'escalade seront relevés séparément. L'absence d'objection sera distinguée d'une contestation privée ou relayée par un tiers.

3.4.2. Obligations collectives et concessions

Les appartenances discutées par Kim (1995) et les arbitrages décrits par Lognon (2021) conduisent à identifier le groupe bénéficiaire et les devoirs concurrents. P2 porte sur leur priorité, non sur la seule appartenance commune.

P2 : À confiance antérieure, dépendance, ressources et orientation à long terme comparables, des obligations collectives plus fortes sont associées à davantage de concessions à contrepartie différée lorsque les devoirs envers le groupe du partenaire priment. Une concession compromettant un devoir prioritaire envers un autre groupe tend à être limitée ou refusée.

Le classement des devoirs sera recueilli avant la décision, ou corroboré par des traces et arbitrages antérieurs. Une justification uniquement rétrospective sera codée comme telle et ne suffira pas à étayer P2. Les contreparties espérées seront distinguées de la confiance issue des paiements passés.

3.4.3. Rapport à l'incertitude et recherche de précisions

La prévisibilité désigne ici la valorisation d'attentes explicites, non la probabilité d'une perte (Alipour, 2019). Le risque concerne l'enjeu et ses conséquences ; l'ambiguïté, les informations manquantes ou contradictoires.

P3 : À ambiguïté, exposition au risque, expérience, procédures obligatoires et coût de vérification comparables, une préférence plus forte pour des attentes explicites et prévisibles est associée à davantage de vérifications accessibles avant l'engagement et à une moindre acceptation de conditions imprécises.

Les demandes facultatives seront séparées des contrôles imposés. L'orientation sera mesurée hors de l'épisode ; contenu manquant, pertes possibles, coût et disponibilité des vérifications seront documentés avant l'accord.

3.5. Propositions relatives à l'adaptation et à la relation commerciale

3.5.1. Intelligence culturelle et adaptation des pratiques

La CQ fournit des repères, permet de vérifier une interprétation et d'ajuster la communication (Ang et al., 2007 ; Imai & Gelfand, 2010). La motivation soutient l'effort ; elle sera distinguée des capacités métacognitives et comportementales visées par P4. Une information peut être explicitée, reformulée ou différée sans divulgation globale accrue.

P4 : Lorsque des conventions différentes sont documentées et que le partenaire fournit des informations crédibles, des capacités métacognitives et comportementales plus élevées sont associées à une compréhension plus adéquate et à un ajustement de la communication des besoins, priorités, contraintes ou désaccords. Si l'interprétation initiale est inadéquate, cet ajustement est précédé d'une révision étayée ; il n'implique pas nécessairement une concession.

La compréhension sera confrontée à l'intention explicitée par le partenaire et aux traces ; la révision sera un changement documenté entre interprétations initiale et ultérieure ; l'adaptation, une modification observable de la conduite après l'information reçue. La CQ sera évaluée séparément par instruments et mises en situation. Langues, formation, expérience et expertise seront renseignées pour éviter une définition circulaire de la compétence par son résultat.

3.5.2. Confiance et formalisation des engagements

La complémentarité des gouvernances (Cao & Lumineau, 2015) laisse ouverte la réception de l'écrit. P5 suppose une perception initiale de mise en doute de la parole. Une présentation ajustée à cette signification pourrait favoriser l'acceptation sans modifier les obligations contractuelles.

P5 : Dans une relation de confiance où l'écrit est perçu comme une mise en doute de la parole, une présentation explicitant sa fonction et ouverte à une clarification réciproque est associée à une acceptation plus fréquente qu'une demande unilatérale, à contenu, portée des engagements et dépendance comparables.

Chaque version du document sera comparée : clauses, prix, garanties, sanctions et portée juridique. Une acceptation après amélioration des clauses, contrainte administrative ou pression ne suffit pas à soutenir P5. Des vignettes à contenu identique et présentation différente pourront compléter les épisodes réels.

3.6. Propositions relatives aux ressources et à la dépendance

La proximité décisionnelle n'abolit pas les limites de ressources (Torrès, 2003). La dépendance peut, elle, favoriser un engagement contraire à la préférence initiale (Emerson, 1962). Les deux mécanismes sont distincts.

P6a : À dépendance commerciale comparable, lorsqu'une modification des conditions négociées exige des ressources que le négociateur sait insuffisantes avant l'accord, il est moins susceptible d'accepter l'engagement envisagé, même s'il comprend la demande du partenaire.

P6b : À ressources et attentes culturelles comparables, une dépendance commerciale accrue envers un partenaire moins dépendant est associée à davantage de concessions s'écartant de la préférence initiale du négociateur lorsque ce partenaire exerce une pression. Ces concessions peuvent survenir sans changement de compréhension de la situation.

Trésorerie mobilisable, stocks, délais et capacités seront relevés avant la décision, financement ou sous-traitance compris. Pour P6b, alternatives des deux parties, préférence initiale et pression devront être établies sans les déduire du regret après l'accord. Une promesse impossible sous pression constituerait une configuration de coexistence des deux mécanismes à examiner.

3.7. Discussion des apports et mise à l'épreuve envisagée

Le cadre apporte une explication différenciée de conduites semblables : concession par devoir, par pression ou par adaptation des conditions ; refus malgré une compréhension adéquate. Sa portée théorique réside dans les chemins et leurs limites, plutôt que dans l'ajout d'un terrain africain. Méthodologiquement, il relie chaque proposition à des indices chronologiques et à une explication rivale. Contextuellement, il prépare l'examen de mécanismes dans des configurations comparables des deux pays.

Pour les dirigeants, il suggère de distinguer incompréhension, divergence d'intérêts et manque de moyens avant d'adapter la discussion. Cette implication reste une piste issue du raisonnement théorique.

Le dispositif doctoral prévoit une phase qualitative exploratoire, puis une phase quantitative. Le recrutement cherchera des contrastes de secteur, taille, enregistrement, expérience et dépendance dans les deux pays. Deux épisodes contrastés par dirigeant, dont des négociations interrompues, constituent une option à préciser selon l'accès. Le nombre d'entretiens sera justifié par la couverture des configurations et l'apport des cas nouveaux, sans annoncer d'effectif non établi.

Des entretiens, observations et documents autorisés reconstruiront la chronologie. Un guide commun sera prétesté dans chaque contexte ; les traductions nécessaires seront confrontées à une retraduction et à des entretiens de compréhension. Les récits des partenaires seront recherchés pour vérifier les interprétations. Consentement, anonymisation et protection des données commerciales accompagneront la collecte.

Le codage distinguera fait observé, trace datée et récit rétrospectif. Une interprétation culturelle exigera une attente explicitée, une référence partagée ou apprise et un indice de son intervention dans la conduite. L'expérience, la maîtrise linguistique, la formation, les obligations contractuelles et les intérêts économiques seront codés parallèlement. Un sous-ensemble d'épisodes pourra faire l'objet d'un double codage discuté ; cas contraires et explications indécidables seront conservés.

« À conditions comparables » désigne un rapprochement explicite : secteur et objet négocié ; montant relatif à l'activité ; durée et incidents de la relation ; part du partenaire dans les achats ou ventes ; solutions de remplacement et coût de changement ; ressources disponibles et pouvoir de décision. Les comparaisons commenceront entre épisodes et entreprises d'un même pays, puis entre configurations appariées des deux pays. Les différences résiduelles ne seront pas automatiquement attribuées à une culture nationale.

La phase quantitative adaptera les instruments candidats CQS (Ang et al., 2007) et CVSCALE (Yoo et al., 2011), sans supposer leur validité locale acquise (Prasongsukarn, 2009). Elle vérifiera compréhension des items, fiabilité et distinction des construits. L'invariance configurale puis métrique sera examinée avant comparaison des relations ; l'invariance scalaire avant comparaison des moyennes. Si elle échoue, les comparaisons seront restreintes ou séparées. L'effectif sera fondé sur une analyse de puissance adaptée au modèle retenu. Les épisodes répétés appelleront une prise en compte de leur regroupement par négociateur. Une médiation causale nécessitera des mesures temporellement distinctes et des hypothèses d'identification explicites.

Les limites tiennent à la sélection non exhaustive, à l'accès partiel à certains textes et au passage des simulations ou discours aux transactions réelles. Le cadre privilégie les entreprises où le dirigeant reste proche de la décision. Les négociations fortement déléguées et les mécanismes non couverts par les trois orientations demandent des prolongements.

4. Conclusion

Les valeurs culturelles orienteraient les attentes légitimes ; la CQ soutiendrait leur compréhension et l'adaptation de leur expression. Ces mécanismes éclairent les pratiques B2B sous des conditions de confiance, de ressources et de dépendance. Le cadre explique ainsi comment comprendre sans

concéder, ou concéder sous pression, demeure possible. Son apport est une articulation conditionnelle de mécanismes, non une validation empirique.

Les six ensembles de propositions guideront l'exploration qualitative puis quantitative au Sénégal et en Côte d'Ivoire. La comparaison cherchera à préciser leur transférabilité et leurs limites à partir des significations locales et de configurations comparables.

Annexe — Grille d'observation des propositions

La grille associe des indicateurs candidats aux sept énoncés. Les mesures de valeurs et de CQ restent distinctes des pratiques à expliquer. Les conditions de comparaison communes sont précisées en section 3.7 ; l'absence de trace ne démontre pas l'absence d'un mécanisme.

Proposition	**Indicateurs et séquence**	**Explications rivales et cas contraires**
P1 — Autorité	Orientation et norme hors épisode ; statut reconnu ; fonction et délégation ; forme de contestation.	Contestation directe malgré la norme ; détour imposé par la hiérarchie ou la dépendance.
P2 — Obligations	Groupes et devoirs classés avant décision ; traces antérieures ; concession et contrepartie différée.	Justification après coup ; confiance passée ; orientation à long terme ; devoir prioritaire sans concession.
P3 — Prévisibilité	Orientation hors épisode ; information manquante ; pertes possibles ; vérifications facultatives et imposées.	Effet de l'expérience, des procédures ou du seul risque ; engagement sans précision accessible.
P4 — CQ	CQ évaluée séparément ; intention du partenaire ; interprétations successives ; changement de conduite daté.	Langue, formation ou expertise ; changement de ton sans compréhension ; absence d'ajustement malgré les conditions.
P5 — Écrit	Confiance et sens initial ; présentation ; versions et clauses identiques ; décision d'accepter.	Clauses améliorées ; obligation administrative ou pression ; refus malgré clarification.
P6a — Ressources	Moyens requis et accessibles avant décision ; financement ; acceptation ferme, conditionnelle ou refus.	Engagement malgré insuffisance connue ; financement omis ; incident uniquement postérieur.
P6b — Dépendance	Poids du partenaire ; alternatives réciproques ; préférence initiale ; pression et concession.	Refus malgré pression ; concession déjà préférée ou due à une clarification.

Source : élaboration de l'auteure.

Références bibliographiques :

Adair, W. L., & Brett, J. M. (2005). The negotiation dance: Time, culture, and behavioral sequences in negotiation. *Organization Science, 16*(1), 33–51. https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0102

Alipour, A. (2019). The conceptual difference really matters: Hofstede vs GLOBE's uncertainty avoidance and the risk-taking behavior of firms. *Cross Cultural & Strategic Management, 26*(4), 467–489. https://doi.org/10.1108/CCSM-04-2019-0084

Amer, M., Hilmi, Y., & El Kezazy, H. (2024, April). Big Data and Artificial Intelligence at the Heart of Management Control: Towards an Era of Renewed Strategic Steering. In The International Workshop on Big Data and Business Intelligence (pp. 303-316). Cham: Springer Nature Switzerland.

Amoako, I. O., & Matlay, H. (2015). Norms and trust-shaping relationships among food-exporting SMEs in Ghana. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation, 16*(2), 123–134. https://doi.org/10.5367/ijei.2015.0182

Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and Organization Review, 3*(3), 335–371. https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x

Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest. (s. d.). *Présentation de l'UMOA*. Consulté le 29 octobre 2026, sur https://www.bceao.int/fr/content/presentation-de-lumoa

Cao, Z., & Lumineau, F. (2015). Revisiting the interplay between contractual and relational governance: A qualitative and meta-analytic investigation. *Journal of Operations Management, 33–34*, 15–42. https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.09.009

Caputo, A., Ayoko, O. B., Amoo, N., & Menke, C. (2019). The relationship between cultural values, cultural intelligence and negotiation styles. *Journal of Business Research, 99*, 23–36. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.011

Dounia, G., Chaimae, K., Yassine, H., & Houda, B. (2025). ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND BIG DATA IN MANAGEMENT CONTROL OF MOROCCAN COMPANIES: CASE OF THE RABAT-SALE-KENITRA REGION. Proceedings on Engineering, 7(2), 925-938.

Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review, 27*(1), 31–41. https://doi.org/10.2307/2089716

ESSAHLI, F. E., & HILMI, Y. (2026). L'intelligence artificielle et l'évolution du métier de contrôleur de gestion. Revue Internationale de Management et d'Économie, 1(Spécial).

Imai, L., & Gelfand, M. J. (2010). The culturally intelligent negotiator: The impact of cultural intelligence (CQ) on negotiation sequences and outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 112*(2), 83–98. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.02.001

Jaakkola, E. (2020). Designing conceptual articles: Four approaches. *AMS Review, 10*(1–2), 18–26. https://doi.org/10.1007/s13162-020-00161-0

Kablan, S. P.-C. (2022). Le réseau personnel des femmes entrepreneures : essai de configuration optimale pour l'accès aux informations stratégiques de marché en Côte d'Ivoire. *Revue Ivoirienne des Sciences Économiques et de Gestion, 3*(1), 49–62. https://www.revues-ufhb-ci.org/fichiers/FICHIR_ARTICLE_3350.pdf

KAIZAR, C., Dounia, G. A. G. A., & HILMI, Y. (2026). Intelligence artificielle et contrôle de gestion: leviers d'accountability et de gouvernance efficace. Agence Francophone, 576-607.

Kim, U. (1995). *Individualism and collectivism: A psychological, cultural and ecological analysis* (NIAS Report Series No. 21). NIAS Publications. https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:842739/FULLTEXT01.pdf

Lognon, S. J.-L. H. (2021). Logiques sociales et enjeux de l'utilisation de la main d'œuvre familiale dans les PME et les microentreprises du secteur informel en Côte d'Ivoire. *Cahiers de sociologie économique et culturelle,* (65).

https://sociologieeconomique.org/2021/11/04/numero-65/

Nomo, T. S., & Ndao, S. (2022). Définition et caractérisation socioéconomique des PME au Sénégal. *Revue Organisations & Territoires, 31*(3), 75–94.

https://doi.org/10.1522/revueot.v31n3.1521

Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires. (s. d.). *State members*. Consulté le 29 octobre 2026, sur https://www.ohada.org/en/state-members/

Prasongsukarn, K. (2009). Validating the cultural value scale (CVSCALE): A case study of Thailand. *ABAC Journal, 29*(2), 1–13.

https://assumptionjournal.au.edu/index.php/abacjournal/article/view/519

Schoen, R. (2021). Lacking pluralism? A critical review of the use of cultural dimensions in negotiation research. *Management Review Quarterly, 71*(2), 393–432.

https://doi.org/10.1007/s11301-020-00187-5

Skhiri, S., Zaiem, I., Sobaih, A. E. E., & Edrees, H. N. E. (2025). Cultural intelligence in international B2B negotiations: An exploratory study on the role of intercultural competencies. *Journal of Intercultural Communication, 25*(3), 36–48.

https://doi.org/10.36923/jicc.v25i3.1162

Torrès, O. (2003). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue française de gestion, 29*(144), 119–138. https://doi.org/10.3166/rfg.144.119-138

Yoo, B., Donthu, N., & Lenartowicz, T. (2011). Measuring Hofstede's five dimensions of cultural values at the individual level: Development and validation of CVSCALE. *Journal of International Consumer Marketing, 23*(3–4), 193–210.

https://doi.org/10.1080/08961530.2011.578059