

Christian Soleil

Faire des affaires avec les Scandinaves



Christian Soleil

Faire des affaires avec les Scandinaves

*Une approche méthodologique
de la négociation interculturelle :
le cas des pays scandinaves*

Éditions EDILIVRE APARIS
93200 Saint-Denis – 2011

www.edilivre.com

Edilivre Éditions APARIS

175, boulevard Anatole France – 93200 Saint-Denis

Tél. : 01 41 62 14 40 – Fax : 01 41 62 14 50 – mail : actualite@edilivre.com

Tous droits de reproduction, d'adaptation et de traduction,
intégrale ou partielle réservés pour tous pays.

ISBN : 978-2-332-46584-9

Dépôt légal : novembre 2011

© Edilivre Éditions APARIS, 2011

Sommaire

1 – LES RISQUES DU MÉTIER.....	7
2 – COMPRENDRE LA CULTURE DU PAYS..	17
3 – COMMENT LES GENS PENSENT	41
4 – LE COMPORTEMENT CULTUREL	59
5 – COMMENT AUGMENTER VOTRE SENSIBILITE CULTURELLE	79
6 – COMMUNICATION	113
7 – LEADERSHIP ET PRISE DE DECISION....	133
8 – EQUIPES, MOTIVATION ET FEEDBACK .	147
9 – REUNIONS ET NEGOCIATIONS	163
10 – CADEAUX ET HOSPITALITE	177
11 – NEGOCIER AVEC DES SCANDINAVES .	199
BIBLIOGRAPHIE	221
REMERCIEMENTS	223

1

LES RISQUES DU MÉTIER

Pour faire des affaires à l'international, on ne peut pas se contenter d'appliquer un modèle universel. Il est nécessaire de comprendre la culture des personnes avec qui l'on traite. Comprendre au sens le plus profond du terme. À l'approche intellectuelle doit s'ajouter, voire se substituer une dimension intuitive, une sorte d'intelligence du cœur qui vous permettra de découvrir comment vos clients et vos fournisseurs voient le monde des affaires et font du business. Il vous faudra reconnaître que leur processus sera peut-être très différent du vôtre, ce qui n'est jamais si aisé. Heureusement, il y a suffisamment de recherches effectuées et d'informations disponibles sur le sujet pour que, si vous faites votre travail, vous ne passiez pas trente ans à tenter de maîtriser les règles culturelles de l'engagement.

Comme le résume un de nos clients, directeur d'une entreprise de caoutchouc dans les Midlands : « Jusqu'à ce que je rencontre mes fournisseurs, je ne sais pas si nous parlons le même langage des affaires. Comprennent-ils ce que j'entends par spécifications

produit ? Ont-ils intégré le besoin impératif d'exactitude dans notre activité ? Ont-ils vraiment apprécié l'importance capitale des délais de livraison afin que nous puissions de notre côté assurer la meilleure satisfaction client et fidéliser nos partenaires aval ? »

Dans la maison mère de cette entreprise, basée en Suède, le monde des affaires est clair, planifié et organisé. On signe le contrat, on fait ce qu'on a dit et on est payé dans les délais. Mais dans la plupart des pays du monde, les choses ne se passent pas ainsi. Il faut commencer par « sentir les gens » avec qui l'on va travailler. C'est là la clef de la réussite dans le monde des affaires internationales. On évolue le plus souvent dans une sorte de brouillard. Les partenaires peuvent être en retard, ne pas respecter les délais ou leurs engagements en matière de qualité, de quantité, de performances ou de spécifications produit. C'est même le lot quotidien de ce genre d'activité. Pour les managers très occupés, ce genre de décalage peut engendrer de l'irritation et le sentiment de perdre son temps. Ceux qui sont des professionnels savent que cela fait partie du job et s'acquittent des nécessaires rappels, relances, injonctions, recadrages, visites sur place, etc.

Que vous fassiez imprimer des livres d'art en Thaïlande, que vous organisiez un événement culturel en Grèce, ou que vous montiez un partenariat au Sénégal, li vous faudra forcément en passer par là, et ne surtout pas imaginer que les choses puissent se passer comme en Suède ou comme en France. Mais, bien sûr, si vous êtes suédois et que vous travaillez avec la France, ne vous attendez pas non plus à une si grande proximité culturelle.

Un échec à comprendre un tant soit peu la culture du partenaire international peut conduire d'emblée à un désastre économique. Nous avons interrogé un responsable d'entreprise dans le nord de l'Angleterre, spécialisé dans les délocalisations. À quel point dans une négociation les entreprises considèrent-elles et intègrent-elles la différence culturelle ? Sa réponse a été des plus claires : « Quand le projet s'est révélé un échec et que les responsables de l'entreprise ne trouvent pas d'autre raison à invoquer. » La conscience culturelle arrive en effet bien souvent trop tard, après l'événement. On ferme la porte de l'écurie après que le cheval s'est enfuit.

Sur le marché international de l'automobile, il existe des exemples frappants d'échecs liés à une incompréhension culturelle. L'un d'eux est celui de la revente par Daimler-Benz de l'entreprise américaine Chrysler en 2007, après neuf années d'union malheureuse entre les deux sociétés. Les stratégies développées l'avaient été sur des fondements politiques plutôt que sur la base de réalités commerciales. La plupart des managers allemands de Daimler étaient réticents de voir les fabricants de Mercedes associés à ceux de Dodge. L'échec s'est révélé coûteux. Le prix payé par le nouveau propriétaire, l'entreprise Cerberus, un groupe capitaliste, représentait un cinquième des 35 MM de dollars payés par Daimler en 1998.

Il y a eu au contraire de grands succès. L'un des plus marquants fut celui de la reprise de Nissan par Renault au Japon. Le succès de l'affaire a été attribué à Carlos Ghosn, futur dirigeant de Renault, qui a accompagné la quasi résurrection de Nissan au point d'être considéré au Japon comme une sorte de star

économique. Né au Brésil, de parents libanais, diplômé de l'École Polytechnique en France, Carlos Ghosn a travaillé aux États-Unis, en Amérique du Sud et en France avant d'opérer la fusion Renault-Nissan. Sa vaste expérience culturelle a sans doute contribué aux décisions qu'il eut à prendre. Le succès international dans les affaires dépend de plus en plus de la bonne alchimie culturelle, tout autant que du business plan et de l'excellence de la planification.

On peut penser qu'il est naturel de parler de différences culturelles quand on traite à l'autre bout du monde, mais pas entre pays aussi proches par leur géographie et leur histoire que, par exemple, la France, l'Allemagne et la Hollande. Un des nos clients que nous interrogeons à ce sujet nous a déclaré : « Bien sûr que je n'ai pas de difficultés culturelles avec mes partenaires hollandais. Pendant un de nos entretiens, sa secrétaire lui annonce qu'un de ses clients l'appelle de Amsterdam « Oh, non ! répond-il, je ne veux pas lui parler maintenant. Il est tellement grossier ! » il n'avait à l'évidence pas reconnu la préférence culturelle hollandaise pour la franchise. Pour lui, appeler un chat un chat était un signe de grossièreté. Pourtant, peut-être que la franchise hollandaise peut être appréciée comme une qualité dans le monde des affaires, et pas comme quelque chose d'ennuyeux.

Il y a quelques mois, invité sur une île grecque pour participer à la préparation d'un colloque autour d'une célèbre poète anglais dont nous avons écrit la biographie, nous étions accompagnés d'un partenaire anglais du projet qui ne connaissait que comme touriste le pays de Platon et de Melina Mercouri. Après une journée de réunions très denses, où les

participants – des élus culturels et des journalistes grecs pour la plupart – avaient invoqué l'influence des dieux et des énergies positives qui planaient sur le projet non encore défini – mon camarade britannique me fit part avec humour de ses doutes sur la santé mentale des participants. On n'avait pas parlé objectifs, cibles, timing, contenu de la manifestation et encore moins budget. Habitué à la culture grecque, je n'en tirais aucune conclusion. Mon compère était quant à lui abasourdi. Il est vrai qu'il y a plus loin de la culture anglo-saxonne que de la culture française à celle d'Athènes.

Les gens qui ont des traits proches des nôtres peuvent révéler des différences culturelles très fortes. Pour Hofstede, la culture la plus éloignée de la France est celle du Danemark, pas du Japon ou de la Chine. Qui a vu un Marseillais dialoguer avec un partenaire e Copenhague s'en souvient forcément. Le problème relève de nos attentes. On s'attend à ce que des Chinois et, dans une moindre mesure, des Indiens soient différents de nous. On suppose, souvent à tort, que les Hollandais, les Allemands ou les Américains vont avoir des réactions similaires.

L'entreprise japonaise Matsushita, qui possède les marques Panasonic, JVC et Technics, bien que fortement implantée en Europe, envoie régulièrement ses managers passer jusqu'à cinq ans en Europe pour s'accoutumer à des cultures qui ne sont pas les leurs, apprendre à travailler avec des étrangers. Les managers européens de la société bénéficient de programmes identiques pour découvrir bien sûr la culture japonaise mais aussi les autres cultures nationales au sein de l'Union. Une des choses essentielles qu'ils apprennent est comment gagner la

confiance des managers japonais. La confiance a une valeur inestimable au pays de Mishima. Grâce à elle, on obtient la responsabilité et la liberté d'action. Elle se gagne par un labeur acharné, un temps important consacré aux relations professionnelles en-dehors même des heures de bureau, une loyauté sans faille, et une disponibilité quasi permanente. Elle suppose surtout de se révéler un bon joueur d'équipe, ce qui dans une Europe fortement individualiste peut s'avérer difficile.

De tels exemples illustrent l'importance d'une prise de conscience culturelle dans le monde des affaires d'aujourd'hui, mais ils n'expliquent pas ce que représente cette prise de conscience. On peut lire des tonnes de livres sur le sujet. Chacun donne sa définition, académique ou pragmatique, de ce qu'est, au bout du compte, la culture. Ainsi, la culture serait le « logiciel » de l'esprit. En terme de règles d'engagement, la culture est très simple. Elle comprend seulement deux composantes :

- Différentes manières de faire du business ;
- Différentes attentes clients.

Les communautés culturelles différentes font des affaires de manière différente. Dans la culture japonaise il est plus important d'être poli que de dire les choses comme elles sont. On dit toujours oui même quand on veut dire non. Pour un Européen non habitué, un Japonais aura l'air indécis, voire faux-cul ou franchement menteur. Mais le discours plus volontiers direct d'un Européen semblera grossier, impoli et arrogant à un Japonais. Ce n'est pas une très bonne base pour des relations d'affaires.

On peut aussi avoir des attentes différentes. Pour un Japonais, il est important de construire avant tout des relations personnelles approfondies. Si on ne se connaît pas, comment peut-on travailler ensemble ? Il faut se rendre visite, se rencontrer, passer du temps ensemble, professionnel et extra-professionnel, garder le contact, se faire des cadeaux et se présenter nos amis. Comment y parvenir si le partenaire européen est pressé, a un agenda trop serré à respecter, ou se focalise d'abord et avant tout sur des impératifs d'efficacité à court terme et de rentabilité immédiate ? S'il pense que le relationnel représente un coût inutile : le temps, c'est de l'argent ! S'il ne comprend pas l'importance de l'amitié ? S'il considère que je ne suis pas un bon partenaire parce que je passe le plaisir avant le travail et que je ne me consacre pas suffisamment à de pures tâches de management. Mon attente en affaires est de me faire des amis. La sienne de faire le job le plus vite et le plus efficacement possible.

Les deux définitions du rôle de la culture dans les affaires ont été précisément résumées par Chrysler, l'entreprise américaine du secteur automobile, dans cette phrase : « Notre culture est la manière dont nous voyons les choses et la manière dont nous faisons les choses par ici. » Nombre d'auteurs ont paraphrasé cette affirmation en parlant de la théorie « *view and do*¹ » de la culture.

Faire des affaires à l'étranger, c'est changer de perspectives. Changer d'état d'esprit, si l'on veut. Ceux qui travaillent dans les affaires sont le plus souvent préparés et entraînés à réaliser un certain

¹ « voir et faire ».

nombre de tâches dans de bonnes conditions d'efficacité. Mais le plus souvent, ils se retrouvent frustrés par une série d'inconnues : des attitudes ignorées en matière de gestion du temps, de négociation et de prise de décision, qui n'ont rien à voir avec le processus des affaires auquel ils sont habitués. La réponse est simple. Ces managers ont besoin d'être formés sur une nouvelle manière de penser. Ils doivent ajouter à leurs compétences objectives une gamme de considérations culturelles. En d'autres termes, ils doivent intégrer de nouvelles règles de management.

C'est d'autant plus important dans une période où beaucoup d'entreprises délèguent ou délocalisent une partie de leur production et de leur logistique à l'étranger, dans le vaste mouvement de mondialisation qui se poursuit année après année. La mondialisation, cela veut dire que tout élément d'un produit tangible ou tout processus dans le domaine des services qui peut être effectué à meilleur prix à l'étranger sera délocalisé.

L'un des points cruciaux de ce constat tient dans le fait qu'en pratiquant l'outsourcing, on donne une partie de la responsabilité du management de la performance et du service client à des gens qui peuvent ne pas reconnaître et partager nos valeurs en terme de comportement managérial. Beaucoup d'entreprises négligent ces aspects, et un grand nombre d'échecs en matière de joint-venture, de fusions et d'acquisitions internationales s'expliquent au moins en partie par cette négligence. Ce serait prendre un grand risque que de ne pas chercher à comprendre les valeurs et la culture managériale de vos clients et fournisseurs à l'international. Le

commerce international sans la compréhension du commerce local est une activité dangereuse. Comme le relevait une récente publicité du magazine international *The Economist*, « La compréhension culturelle est le pouvoir derrière l'organisation. »

Le problème auquel sont confrontés les managers est : qu'est-ce que la culture ? Quel est le meilleur moyen d'approcher une culture autre ? Y a-t-il un modèle efficace que l'on puisse utiliser ? La réponse est oui, et c'est ce que nous allons voir au chapitre 2.

CONCLUSION

- Le succès dans le monde des affaires internationales dépend avant tout d'une bonne alchimie culturelle.

- La culture concerne les différentes manières de faire les choses et les différentes attentes des clients dans les communautés d'affaires.

- Les managers doivent comprendre la culture de leurs clients tout autant que maîtriser les aspects logistiques d'un projet s'ils veulent réussir dans les négociations internationales.

- La mondialisation suppose de mettre une partie de vos affaires dans les mains de groupes étrangers.

- Ne pas comprendre la culture de votre partenaire en affaires internationales est dangereux et irresponsable.

2

COMPRENDRE LA CULTURE DU PAYS

Pour faire des affaires à l'international, il ne suffit pas de comprendre et d'appliquer un modèle marketing universel. Il faut aussi comprendre la culture du pays. Nous traiterons dans ce chapitre des différentes approches possibles pour ce faire : le cours de l'anecdote, le modèle de confiance, les trois ingrédients de la culture, le « CCVPA » de la culture, les stéréotypes et les généralisations, et enfin les questions de race, de religion, d'orientation sexuelle et de handicap.

LE COURS DE L'ANECDOTE

Se former en management revient le plus souvent à intégrer des modèles de management afin de les appliquer ensuite dans les affaires. Existe-t-il un modèle unique que nous puissions appliquer pour comprendre les différentes cultures des affaires dans le monde ? John Farrer utilise une formule efficace quand il forme des cadres de banques à The Square Mile, le centre financier de la City de Londres, en développement personnel et en maîtrise du

leadership. Le programme type d'une session de deux ou trois jours menée par sa société, POD, se développe autour du modèle « tâche, équipe et individu », *task, team and individual* (TTI), du modèle Belbin de l'équipe idéale ou d'autres modèles issus de sources diverses. Farrer présente une activité, explique la leçon à en tirer, puis démontre comment l'appliquer dans le domaine bancaire. Les apprenants apprécient l'approche légère mais systématique que ses consultants et lui-même appliquent à la formation.

La clef de n'importe quelle formation, insiste Farrer, est la narration, une sorte d'histoire qui traverse tout le programme et relie les thèmes entre eux pour en faire un tout consistant, avec une série de messages clefs que les clients peuvent appliquer dans leur vie professionnelle. Pour Farrer comme pour nombre de consultants, les formations à l'interculturel ont par le passé beaucoup manqué de ce fil directeur : on a donné aux clients beaucoup trop de détails et des informations sans liens entre elles, ce qui ne facilitait pas par la suite une approche pragmatique des cultures étrangères. En fait, les formations à l'interculturel ont été trop anecdotiques.

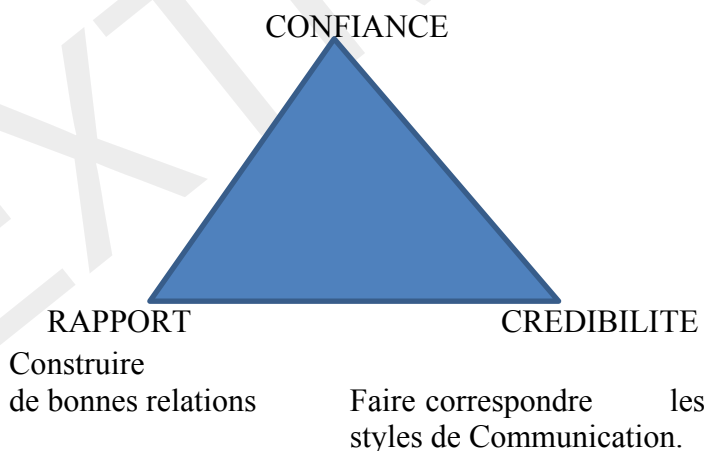
Est-il possible de définir une manière de présenter les choses qui permette à un homme ou à une femme de terrain de dénouer le fil d'une culture préalablement méconnue ? Et pas seulement d'une culture donnée, mais de toutes les cultures ? Existe-t-il un cadre général qui puisse s'appliquer dans toutes les circonstances ?

Deux approches proposent cette sorte de « consistance » sur laquelle il insiste. L'une est le « modèle de confiance », l'autre, le « CCVPA » de la « culture ». Utilisées conjointement, elles constituent

une clef très efficace pour la compréhension ou la comparaison des cultures.

LE MODELE DE CONFIANCE

Dans les premiers temps de la bourse de Londres, la devise des *brokers* était : « Ma parole est mon lien ». Dans un monde légèrement moins compliqué, il était possible pour des personnes d'honneur d'échanger de l'argent sur un engagement purement verbal. Aujourd'hui une des parties vitales des bourses mondiales est le *back office* qui traite les documents remplis par les traders du *front office* sur les marchés. Mais dans une très large proportion, le monde des affaires internationales dépend toujours de la confiance. La confiance est un attribut formé par deux éléments : le rapport et la crédibilité. La relation entre les deux peut être résumée par le diagramme suivant :



LE DIAGRAMME DE CONFIANCE

Le rapport signifie avoir la capacité à construire de bonnes relations. Dans certaines communautés d'affaires, ils s'établissent tout simplement en faisant bien son travail. On se rencontre, on travaille ensemble, on va éventuellement déjeuner ou dîner ensemble, voire on joue au golf et à la longue on peut même devenir des amis et se fréquenter le week-end en famille. Si les relations professionnelles n'avaient pas préexisté, la relation sociale ne se serait jamais construite. Mais la relation professionnelle arrive en premier lieu. Une relation professionnelle pauvre détermine généralement la fin du lien social. C'est le modèle très largement suivi par les pays de l'Europe du Nord, les États-Unis, le Canada, l'Australie et la Nouvelle-Zélande. Ce qu'il est nécessaire de comprendre dans ces pays, ce sont les rituels et les signaux par lesquels la translation d'une relation d'affaires à une relation sociale peut s'opérer : il s'en peuvent s'avérer extrêmement subtils.

À l'autre extrême, il existe des cultures d'affaires où l'on pense qu'on ne peut traiter qu'avec des gens que l'on aime et en qui on a une parfaite confiance. Dans ce cas, la construction d'une relation personnelle et sociale précède tout accord professionnel. Dans ces sociétés, on s'adonne à tout un rituel courtois : repas pris en commun, soirée fortement arrosées, sorties diverses font partie intégrante du processus relationnel, ce qui porte souvent sur les nerfs et sur les portefeuilles des ressortissants des cultures nordiques. La Chine, le Japon et la Russie sont des exemples de ce type d'approche. Le modèle relationnel des affaires des Américain ou des Anglais est assez facile à « reconnaître », et n'importe quel Européen peut