

Christian Soleil

Faire des affaires avec les anglais

*Une approche méthodologique
de la négociation interculturelle :
le cas du Royaume-Uni*



Christian Soleil

Faire des affaires avec les anglais

*Une approche méthodologique
de la négociation interculturelle :
le cas du Royaume-Uni*

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 : actualites@edilivre.com

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

ISBN : 978-2-8121-4667-1

Dépôt légal : Janvier 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 sensibilité culturelle	77
6 – Communication	111
7 – Leadership et prise de décision	131
8 – Equipes, motivation et feedback	143
9 – Réunions et négociations	159
10 – Cadeaux et hospitalité	173
Le cas du Royaume-Uni	195
Remerciements	209

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. A 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. A 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 accompagné 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 modèle 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 :

CONFIANCE

RAPPORT

Construire de bonnes relations

CREDIBILITE

Faire correspondre les styles de Communication

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 peuvent s'avérer extrêmement subtils.

A 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 assez aisément s'y conformer s'il le décide. Mais les cultures qui placent la relation humaine et sociale au cœur des affaires demandent un effort d'adaptation accru, qu'il est absolument nécessaire de faire si vous souhaitez réussir dans ce domaine. Au Japon, en

Corée et dans d'autres pays d'Asie, le processus est automatique : construire de bonnes relations interpersonnelles garantit des échanges commerciaux prospères.

L'autre point du triangle de confiance est la crédibilité, c'est-à-dire l'aptitude à démontrer ses capacités et ses compétences. Comment montrer que l'on pense ce qu'on dit ? Une des manières de procéder consiste à s'adapter au style de communication de son interlocuteur. Vous observez son comportement et vous modifiez le vôtre en conséquence. Nous en reparlerons dans les chapitres 4 et 5. Une autre tactique peut être de répondre aux attitudes et aux valeurs clés de votre client, un thème que nous abordons plus loin dans ce chapitre.

Le diagramme de confiance démontre ce qui est nécessaire, mais il n'explique pas comment y parvenir. Il vous faut comprendre tout d'abord trois points sur les autres cultures avant d'évoquer la méthode :

- Les informations basiques sur le pays ;
- Les attitudes et les valeurs des gens ;
- Leur comportement.

Tels sont les trois ingrédients de la compréhension des autres cultures des affaires.

Les trois ingrédients de la culture

ATTITUDE ET VALEURS
CONNAISSANCES CULTURELLES
COMPORTEMENT

DIAGRAMME DES TROIS ELEMENTS

L'importance des connaissances culturelles

La construction et le management de son réseau, le *networking*, sont évidemment des aspects importants pour réussir à bâtir des relations d'affaires. La connaissance des références culturelles communes est un aspect clef du *networking* efficace. Vous vous sentiriez un peu idiot si vous entriez dans un pub et que vous ne sachiez pas comment faire pour payer. Alors pourquoi se rendre dans un pays sans même connaître sa monnaie ou le nom de sa capitale ? Vous devez apparaître comme un bon élève qui a bien fait ses devoirs quand vous arrivez dans un pays étranger pour y faire des affaires. Sachez le nom du chef du gouvernement, celui de la monnaie, informez-vous sur le sport national – non, ce n'est pas toujours le football ! – et sur les équipes dominantes du pays, lisez quelques articles ou ouvrages sur les personnalités nationales essentielles. Tels sont les éléments basiques du *networking*. Rien n'arrête une conversation plus vite que quand quelqu'un cite le nom d'une équipe et que vous demandez : « Excusez-moi, mais qu'est que le Real Madrid ? » Même si vos partenaires vous donnent aimablement l'explication : « L'une des deux grandes équipes de foot de Madrid, l'autre étant l'Atlético Madrid. », l'ambiance risque fort de retomber un peu...

Sujets de conversation :

les « utiles » et les « tabous »

Quand on connaît bien quelqu'un, on sait d'avance les sujets qu'il vaut mieux ne pas aborder pour ne pas casser l'ambiance, justement. Mais aux premiers jours d'une relation nouvelle, il peut y avoir des sujets qui

vous fassent paraître trop ouvert, trop insensible ou trop indiscret. Mieux vaut savoir à l'avance de quoi il peut être utile de parler et quels sont les sujets à éviter. Certains sujets vont faire se délier les langues, d'autres ne vont générer qu'un silence embarrassé. Et ce ne sont évidemment pas les mêmes partout. Ce serait trop simple.

Dans certains pays, comme en Chine ou en Italie, on peut parler indéfiniment de la cuisine et des spécialités locales. En Italie, il est de bon ton de parler de sa famille. En Chine c'est un domaine plus délicat à cause de la politique de l'enfant unique. On peut en revanche y aborder la question de l'éducation, qui est une préoccupation courante des familles. Certains sujets courants aux États-Unis ou en Angleterre sont complètement tabous dans d'autres communautés. Il peut aussi être intéressant de découvrir quelles sont les principales sources d'information des autochtones, c'est-à-dire comment les habitants du pays se tiennent informés de l'actualité nationale et internationale. Dans la mesure où les médias ont une influence considérable sur la manière de penser des populations et sur les sujets de conversation les plus courants, il est souvent essentiel de connaître les noms des principaux supports d'information nationaux.

Utiliser l'aéroport pour s'informer

Dès l'aéroport, un certain nombre d'éléments peuvent être « scannés » par un cerveau préparé. Quels sont les journaux mis en avant sur les présentoirs ? Dans quelle langue sont-ils rédigés ? Quels sont les personnages clés cités en première page, nationaux ou internationaux ? Les premières pages des journaux

pourront constituer d'excellents sujets de conversation pour mieux réussir son networking. Il s'agit d'apparaître familier, comme si vous faisiez partie des meubles, afin que vos interlocuteurs se sentent à l'aise avec vous. En montrant votre familiarité avec les médias, même si cela reste un peu superficiel, et en démontrant votre intérêt, vous invitez vos clients ou vos fournisseurs à penser : « Ah ! Il (ou elle) connaît notre pays ! » Ce ne sera peut-être pas tout à fait vrai, mais en tout cas vos recherches vous donneront l'occasion d'approfondir avec eux un certain nombre de notions. Et bien entendu, ce qui est vrai pour les journaux l'est aussi pour les actualités télévisées dans votre chambre d'hôtel, ou les sites Internet d'information que vous aurez consultés avant votre départ. Votre attitude de curiosité générale à l'égard du pays et votre travail préparatoire s'avérera toujours payant sur le moyen ou le long terme.

Toujours à l'aéroport, il existe d'autres techniques possibles et complémentaires pour découvrir un peu plus avant la réalité du pays. Observer les gens, pas exemple. Surtout ceux qui, dans le hall d'arrivée, attendent les passagers. Riches, pauvres, combien de femmes, familles ou individus, type de vêtements : tous ces détails, sur lesquels bien sûr il faut se garder d'effectuer des interprétations hâtives, sont générateurs d'impressions que vous pourrez tester dans vos futures conversations.

La même stratégie s'applique quand vous visitez une nouvelle entreprise. Comment accueille-t-on les arrivants ? Comment les gens communiquent-ils entre eux ? Quelle atmosphère générale règne ? Comment les arrivants se présentent à la (au) réceptionniste ? Quel degré de formalisme ? Quels types de revues

traînent dans la salle d'attente ? Quelles informations sont affichées ? Certificats ? Récompenses ? Photos de groupes ? Performances commerciales ? Objectifs de sécurité ? Opérations de sponsoring ou de mécénat ? Tout cela donne une première impression sur l'organisation et offre des sujets de conversation tout chauds. Et surtout, c'est une manière efficace de montrer votre intérêt pour l'entreprise.

Vous avez entendu parler de... ?

Tout le monde a un sens de l'humour et tout le monde aime les blagues. Le problème, c'est que tout le monde n'aime pas les mêmes et que tout le monde n'aime pas forcément les raconter dans le même environnement que vous. De grands acteurs – de l'histoire, bien sûr – comme Ronald Reagan ou Berlusconi, ce dernier souvent rebaptisé *Burlesconi* par certains de ses grands admirateurs, l'ont appris à leurs dépens. L'humour britannique est très varié mais il dépend essentiellement de l'ironie et du sarcasme, ce qui le fait apprécier diversement par les étrangers, même ceux qui disposent du vocabulaire suffisant pour être en mesure de l'apprécier.

Pire encore, les britanniques utilisent les blagues dans les réunions d'affaires pour alléger l'atmosphère, traverser en douceur les moments difficiles et pour briser la pompe et la suffisance. Dans les communautés où l'on considère que les sujets sérieux doivent être traités avec gravité, l'humour anglais est souvent perçu comme inapproprié, et il suggère un manque d'implication ou d'intérêt. Les vieux habitués des affaires internationales disent souvent qu'il vaut mieux garder les blagues pour le bar et les remplacer

par le charme tant qu'on ne connaît pas très bien ceux avec qui l'on traite.

Préparer le voyage

Comment apprendre tout cela ? Au lieu de travailler vos dossiers, allez-vous devoir passer le peu de temps dont vous disposez à étudier l'étiquette locale ? Comment font les professionnels pour découvrir une nouvelle culture ?

Il est toujours important de mieux connaître les coutumes du pays que l'on va visiter. Il est aussi vital de parcourir le CV de la personne que l'on va rencontrer : c'est un moyen de découvrir ses antécédents, sa formation, son histoire professionnelles, peut-être ses centres d'intérêt, et cela pourra constituer une excellente entrée en matière lors du premier contact. Quand on a un rendez-vous avec un ministre, il est nécessaire d'instaurer un bon climat dès le départ. Pour cela, on a besoin d'échanges cordiaux et détendus sur des sujets connexes au but de notre visite. Ce que les Anglais appellent *small talk*. Il fait également qu'il y ait des domaines sur lesquels on puisse partager une vision, un avis, afin de donner une certaine solidité à notre échange et à notre relation naissante.

Voici une check-list de ce que l'on peut faire avant le voyage, *a minima*, pour ne pas arriver totalement vierge à notre premier rendez-vous international :

- Acheter un livre sur la culture du pays, le management local ou les approches interculturelles du commerce ;
- Interroger des collègues qui ont déjà eu l'occasion de travailler avec le pays ;

– Faire des recherches sur le web : entrez le nom du pays dans un moteur de recherche et téléchargez l'information sur la culture, les coutumes et l'étiquette, notamment en ce qui concerne le monde des affaires ;

– Apprendre quelques phrases type de la vie quotidienne : *bonjour, s'il vous plaît, merci, comment allez-vous ? très bien merci, excusez-moi, parlez-vous anglais ?*

Ces quelques expressions démontreront votre courtoisie à vos hôtes et suggéreront que vous ne vous attendez pas forcément à ce qu'ils parlent votre langue, même si c'est probablement le cas malgré tout. Nous en reparlerons au chapitre 4.

Mais surtout, c'est en faisant qu'on apprend. Quand on voyage, on devine peu à peu ce qui est approprié ou non dans un pays, ce qui est utile ou pas. Surtout, l'essentiel est de rester naturel, mais d'apprendre à connaître le pays et le gens qui l'habitent.

Comprendre les valeurs et les attitudes

Les valeurs et les attitudes constituent le second pôle des trois ingrédients de la communication transculturelle. Ce pôle correspond à ce qu'on pourrait appeler la « psyché » d'un pays. Il détermine les attentes que les clients ou partenaires peuvent avoir les uns par rapport aux autres et leurs comportements en milieu d'affaires. Les valeurs et les attitudes forment aussi le troisième temps de notre cadre en cinq points sur la conscience culturelle. Reconnaître les valeurs et les attitudes et être capable d'y répondre est absolument vital pour générer une alchimie positive dans les ventes, dans le

management d'équipes, dans les joint-ventures et dans les fusions ou acquisitions.

Comprendre les comportements

Les valeurs et les attitudes en affaires se reflètent dans les comportements d'affaires. Si vous croyez dans l'importance de la communauté et des relations, développer une relation amicale avec votre partenaire commercial sera un de vos comportements clefs. Si votre communauté valorise les systèmes, la clarté et l'organisation, il sera plus important pour vous de vous focaliser sur l'efficacité professionnelle. Si la franchise est votre valeur centrale, cela se ressentira dans votre comportement d'affaires, mais si vous préférez la politesse et la courtoisie, votre approche sera plus indirecte. Comprendre le profil des relations d'affaires d'une communauté, anticiper les points sur lesquels la communication pourrait se rompre, prévoir comment traiter des problèmes en cours de négociation : tels sont quelques-uns des enjeux vitaux du monde des affaires, à la base desquels une compréhension approfondie des comportements permettra de prendre les décisions appropriées.

Le besoin d'un modèle culturel dans le monde des affaires

Jusqu'ici nous avons évoqué la manière dont la compréhension de la culture peut aider ou entraver les performances dans les affaires internationales. Tout d'abord nous avons introduit le modèle de confiance, en montrant que la confiance repose sur le rapport et la crédibilité. Ensuite nous avons identifié les trois ingrédients nécessaires à la construction du rapport et

de la crédibilité, qui consistent à montrer son intérêt pour la culture d'un pays en récoltant de l'information préalable, à comprendre les valeurs et les attitudes et à analyser les comportements spécifiques au pays dans le monde des affaires. Nous pouvons à présent avancer vers un cadre qui offre un processus clair pour bâtir et utiliser un savoir culturel dans les affaires internationales. C'est le cadre que nous appellerons le « CCVPA ».

Le « CCVPA » de la culture

Le « CCVPA » offre une approche simple et claire pour cultiver votre compétence culturelle propre et pour sélectionner l'information dont vous avez besoin afin d'ouvrir les portes de n'importe quelle culture dans le monde. Il permet à des managers expérimentés de codifier et de mieux comprendre leur propre savoir, et il permet aux managers plus neufs sur la scène internationale de donner du sens à ce qui serait sans cela un magma informe de signaux et d'impressions.

Les « CCVPA » de la culture comprend :

– **Les connaissances culturelles :** Quelles sont les informations essentielles dont vous avez besoin pour comprendre les tenants et les aboutissants des autres cultures afin de montrer votre intérêt dans ces cultures et de devenir familier avec les mouvements quotidiens de la vie ?

– **Le comportement culturel :** Comment identifier le profil de base d'un pays avec lequel vous travaillez et comment le comparer avec le vôtre ?

– **Les valeurs et les attitudes culturelles :** Comment identifier ce qui séduit une communauté culturelle, et ce qui la rebute ?

– **Les préférences culturelles** : Comment identifier vos préférences culturelles et les comparer avec celles des communautés avec lesquelles vous traitez ? Comment anticiper et gérer les problèmes que vous rencontrez ?

– **L’adaptation culturelle** : Quelles sont les six domaines clefs des différences culturelles sur lesquels la communication peut se briser ? Comment vous adapter aux autres ou amener les autres à s’adapter à vous ?

En travaillant sur ces cinq éléments quant au pays avec lequel vous souhaitez traiter, vous pourrez plus aisément gagner la confiance des personnes que vous rencontrerez. Les chapitres suivants vous montrent comment procéder étape par étape, mais tout d’abord il est un facteur que vous devrez considérer avant d’aller plus loin.

Stéréotypes et généralisations

Rien de plus aisé que de résumer une population donnée en quelques stéréotypes bien sentis, surtout quand les choses vont mal. Une règle à retenir en matière de culture cependant : ne jamais oublier que les gens sont des individus. Ils ne se conforment pas au profil culturel de leur pays à tous les égards. L’opposé est aussi vrai. Les gens qui paraissent avoir totalement intégré votre culture des affaires peuvent soudain agir d’une manière inattendue pour vous mais qui corresponde parfaitement à leur culture. Un de mes amis qui travaille dans une grande firme anglaise m’expliquait qu’une de ses collègues, d’origine indienne, manager international complètement acquise à la culture anglo-saxonne, a surpris récemment son

responsable en lui demandant l'autorisation de prolonger ses vacances en Inde à un moment où sa présence dans l'entreprise était très importante. C'était tout à fait inhabituel de sa part. Quand il lui a demandé pourquoi, elle a expliqué qu'il y avait des périodes préférables pour être présente sur le « marché du mariage » en Inde. Bien qu'elle soit très adaptée à la culture « occidentale », pour convoler en justes noces, elle se conformait à la tradition nationale et familiale : mariage arrangé, période plus propice selon les superstitions locales, etc.

Cet exemple parmi des centaines d'autres possibles montre à quel point les influences culturelles peuvent intervenir de manière complexe et sophistiquée même chez des personnes qui semblent s'en être « affranchies » dans un univers qui parfois tendrait à vouloir les nier. L'un des effets de la mondialisation réside dans la grande mixité culturelle que ce phénomène engendre. Télévision, cinéma, mode vestimentaire, alimentation et bien d'autres aspects encore de notre vie quotidienne influent sur nos attitudes et nos comportements, contribuant parfois à un certain nivellement. Mais d'autres aspects de notre personnalité quelquefois résistent plus que d'autres à ces influences extérieures. Il est donc d'autant plus important de savoir reconnaître la différence entre les influences culturelles et l'expérience personnelle, en d'autres termes de distinguer stéréotypes et généralisations.

Les stéréotypes définissent une population dans son ensemble. *Tous les Anglais sont froids et réservés.* Mais non ! Certains le sont au premier contact, mais les étrangers qui débarquent à Londres, Manchester ou Birmingham sont souvent surpris de

découvrir à quel point ce stéréotype est trompeur. *La plupart des Anglais respectent et valorisent l'intimité.* Comme principe général, cette affirmation est beaucoup plus juste, même si beaucoup d'étrangers oublient de la prendre en compte quand ils négocient avec des Britanniques, ce qui est souvent la cause de bien des malentendus. *Non, je ne veux pas passer chaque seconde de mes week-ends dehors, ni assister à toutes vos réunions et sorties familiales. Rien de personnel, je veux juste être seul !*

Ce que nous essayons de faire quand nous tentons de comprendre une culture autre que la nôtre, c'est de formuler un certain nombre de généralisations, tout en reconnaissant qu'elles peuvent être modifiées par un certain nombre de facteurs.

Les principaux facteurs sont les suivants :

- La région ;
- L'entreprise ;
- L'expérience personnelle ;
- La génération ;
- Le genre.

La région

Les gens se comportent de manière différente selon leur région d'origine. Les différences peuvent être fondées sur la seule géographie (le nord et le sud de l'Angleterre, par exemple) ou peuvent comprendre des éléments d'origine ethniques. Ainsi, les Belges se différencient au-delà du seul aspect géographique entre les Flamands et les Wallons ; de la même manière, les Andalous et les Catalans s'opposent sur plus que leurs seuls territoires d'implantation ; de même, en Italie, les Florentins et les Milanais, ou

encore au Japon les Tokyoïtes et les habitants de Kyushu.

Il est important de savoir culturellement parlant avec qui l'on traite en posant par exemple une simple question comme : « De quelle partie de la Lituanie êtes-vous ? » La plupart des pays sont dotés d'une culture nationale, mais il existe toujours des variantes régionales.

L'entreprise

La culture d'entreprise peut aussi influencer les caractéristiques nationales ou régionales, notamment dans les organisations internationales. Il est important de savoir si la personne avec laquelle vous négociez a une expérience des échanges internationaux. Un cadre qui a grandi dans une communauté traditionnellement peu regardante sur l'heure et sur la ponctualité répondra peut-être à d'autres modèles s'il a été façonné par son expérience dans une organisation transnationale qui répond à des exigences spécifiques. Les grandes multinationales fonctionnent assez rarement dans des environnements très « cool » sur les questions de timing.

L'expérience personnelle

L'expérience personnelle peut aussi influencer les caractéristiques culturelles d'une personne. Un individu qui a grandi dans un environnement très « souple » sur les horaires, comme au Brésil ou en Inde, aura à cet égard une perception très différente d'une personne habituée aux échanges internationaux et à leurs contraintes. Il n'aura peut-être jamais conscience d'être en retard, même s'il arrive

constamment longtemps après l'heure prévue à tous ses rendez-vous. Si un bus en retard ne surprend guère le Grec ou une moindre mesure le Français, il décontenance totalement le Japonais pour qui la moindre minute de retard est anormale. Aux États-Unis ou en Angleterre, des pays à l'environnement plus « serré » sur les horaires, cinq minutes de retard peuvent aussi agacer. Plus globalement, un manager qui a vécu dans deux ou trois pays sera une personne différente de celui qui ne répond que de sa culture natale.

Travailler avec des managers qui ont l'habitude des échanges internationaux peut s'avérer une expérience plus ou moins agréable. Bien que le Japon change rapidement, on y trouve encore une communauté des affaires assez fermée, avec des codes de conduite très précisément définis, notamment dans le secteur industriel. On n'y fait pas toujours beaucoup confiance aux managers qui fréquentent assidûment les marchés internationaux, aux managers trop « occidentalisés », en quelque sorte.

On peut résumer les différents niveaux d'influence comme suit :

- **Culture nationale** : caractéristiques nationales ;
- **Culture régionale** : variations régionales sur les profils culturels nationaux ;
- **Culture d'entreprise** : multinationale ; PME locale ; entreprise familiale ;
- **Culture individuelle** : origines ethniques ; religion ; génération ; genre.

La génération

Les sociétés occidentales disposent parfois de lois contre la discrimination par l'âge, mais nous n'en respectons pas pour autant l'âge. Il n'est qu'à considérer l'arsenal linguistique que nous utilisons pour les nommer, de « personnes âgées » à « seniors »... Nous préférons respecter la réalisation de soi sans égard aucun pour l'âge en soi. Pourtant, dans de nombreuses sociétés, le fait d'avoir plus de 55 ans et le crâne couvert de cheveux blancs suffit à imposer le respect. C'est le cas au Japon. C'est le cas en Chine. Dans ces pays, mieux vaut, au cours d'une réunion par exemple, passer du temps avec les plus anciens membres de la société. Les autres le remarqueront et apprécieront cette marque de respect. En Russie, on pratique encore très largement la coutume qui consiste à laisser sa place à un ancien dans les transports publics. Et comme les Russes sont généralement très directs, ils n'hésiteront pas à vous faire remarquer verbalement tout manquement à cette règle élémentaire de courtoisie.

Un autre facteur lié à l'âge peut aussi intervenir dans des entreprises ou dans des pays qui ont vécu des changements politiques, économiques ou sociaux importants. Ainsi, dans les pays d'Europe centrale ou de l'Est qui sont passés très rapidement d'un régime communiste à un régime capitaliste dans les années 1990, on a longtemps considéré les anciens managers, si efficaces ou expérimentés qu'ils soient, comme des personnes hésitantes devant les initiatives à prendre ou « trop » respectueuses des règles établies – tout simplement parce que le non-respect des règles officielles pouvait préalablement leur coûter leur job ou leur liberté. Il fallait donc que ces managers prouvent par a + b leur évolution pour ne pas être mis

sur une voie de garage. Au Japon, il y a un gouffre entre la manière dont fonctionnaient les entreprises commerciales et industrielles de l'après guerre jusqu'aux années 1990, et les notions d'emploi à vie ou de dévotion à l'entreprise, de travail comme priorité absolue, ne correspondent plus aux attentes des jeunes générations qui préfèrent et choisissent souvent volontairement des jobs éphémères et précaires pour la liberté qu'ils leur laissent. Un manager japonais d'un âge avancé peut espérer un respect naturel qu'il n'obtiendra pas en Angleterre ou aux États-Unis, quant à l'inverse un manager « senior » originaire de Los Angeles sera gêné devant les marques exagérées de respect dont il va faire preuve à Tokyo ou Osaka.

Le genre

Catherine, une consultante en visite professionnelle au Brésil, mit un certain temps à réaliser qu'elle n'était pas prise au sérieux comme les autres membres de son équipe de travail. C'est au cours d'une visite dans un bar de Rio avec les partenaires locaux qu'elle comprit enfin pourquoi : un juriste brésilien lui dit très directement que personne ne pouvait croire qu'une femme belle, noire, et jeune soit autre chose que la maîtresse d'un des membres de l'équipe et un splendide pot de fleurs apporté dans les bagages de la délégation anglaise pour le plaisir des yeux... et plus si affinités.

Même aux États-Unis ou dans certains pays d'Europe, le sexisme n'a pas été totalement aboli. Dans les économies où les femmes ne détiennent que – ou détiennent surtout -des positions subalternes et sont supposées cesser de travailler quand elles ont un

enfant, les cadres hommes trouvent difficile ou délicat de traiter avec des femmes à un niveau équivalent au leur. C'est encore le cas au Japon, notamment dans les entreprises qui ont eu peu de contacts avec l'étranger. Dans une moindre mesure, ce peut être le cas en Angleterre ou en France. Il y a deux règles à respecter pour les femmes managers afin de maintenir la parité et d'imposer le respect :

– Donnez tout de suite votre carte de visite : faites immédiatement sentir votre niveau de responsabilité au sein de votre entreprise ;

– Assurez-vous que vos collègues hommes soutiennent votre position et s'imposent à eux-mêmes de faire montre de leur respect votre égard.

Surtout, n'hésitez pas à établir les règles avec votre équipe avant le départ : aucun plaisanterie plus ou moins sexiste, un strict respect de votre position hiérarchique dans le pays visité, et surtout, si un partenaire étranger pose à un homme une question qui relève de votre responsabilité, faites en sorte qu'il vous la transmette. On peut établir les règles avec légèreté et souplesse, mais elle doivent être établies, et très vite.

Autres facteurs : ethnie, religion, orientation sexuelle et handicap

Dans les sociétés multiculturelles comme l'Angleterre et les États-Unis, où les managers peuvent être blancs, noirs, métis, asiatiques, chrétiens, hindouistes, bouddhistes, juifs, gays ou hétéros, il est considéré comme un crime de faire preuve de discrimination pour des raisons raciales, religieuses ou liées à l'orientation sexuelle. Ce peut être un choc quand on rencontre des attitudes différentes au sein de

cultures étrangères où il existe parfois une aversion farouche et clairement exprimée envers de s'entendre dire dans certains pays d'Europe de l'Est : « Que je vous prévienne tout de suite... Nous n'aimons pas les Juifs ! »

Comment gérer ce genre de réaction dans une réunion d'affaires ? Faut-il déclencher une confrontation radicale ou rester silencieux ?

Dans une équipe de négociation, il est vital à chaque instant de renforcer votre statut et la position des membres clefs du groupe. Voici la stratégie qui vous aidera à gérer les questions de discrimination si elles surviennent :

– **Restez authentique et gardez vos principes :** ne reculez pas de peur d'une non-acceptation liée à la « race », la religion ou l'orientation sexuelle, ni au handicap ;

– **Assumez le risque :** la personne qui vous représente est-elle assez en confiance pour traiter ce genre de problème, ou a-t-elle besoin de votre soutien ?

– **Utilisez votre « carte de visite » :** montrez si nécessaire votre titre ou insistez sur votre position hiérarchique dans l'entreprise ;

– **Assurez-vous que le soutien de l'équipe est absolu :** les membres de l'équipe doivent en référer au collègue approprié pour les questions appropriées, et non pas prendre la responsabilité de questions qui ne relèvent pas de leur champ de compétence ;

– **Faites preuve d'intelligence et de sensibilité :** quand un collègue est ignoré ou n'est pas consulté par le partenaire étranger, c'est peut-être qu'il ou elle fait l'objet d'une discrimination par rapport à ses origines

supposées ou à sa sexualité supposée ou à cause de son handicap s'il est visible : à vous, si c'est le cas, de mettre ce (cette) collègue en avant, de l'appuyer, de la conforter afin qu'il (elle) se sente parfaitement en confiance et puisse jouer pleinement son rôle.

Dans le cas d'un handicap qui nécessite un traitement ou des adaptations particulières (par exemple des aménagements ou un accès en fauteuil), mieux vaut le plus souvent informer vos partenaires au préalable : tous les pays ou toutes les entreprises ne disposent pas d'aménagement spécifiques : il existe une différence très nette, même au sein de la communauté européenne, entre par exemple la Suède et la France).

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons présenté le diagramme de confiance comme le fondement du succès dans les négociations internationales, et le « CCVPA » de la culture comme cadre pour ouvrir les portes de n'importe quelle culture au monde. Nous avons également identifié le danger des stéréotypes et suggéré comment l'éviter. Puis nous avons évoqué comment la diversité peut être perçue dans les différentes cultures.

Dans les chapitres qui suivent, nous présentons les clefs de ce cadre. Nous commencerons par voir comment découvrir le profil comportemental du pays avec lequel vous traitez, et comment vous pourriez avoir à vous adapter.

3

Comment les gens pensent

Dans l'univers des affaires internationales, les modèles de négociation standards, s'ils peuvent s'avérer utiles, ne suffisent pas en eux-mêmes à garantir le succès. Il faut en plus comprendre autre chose : comment les gens voient les affaires, pourquoi ils en font, et ce qu'ils attendent de leurs clients et de leurs partenaires. Souvenez-vous de notre définition de la culture : elle s'appuie notamment sur les attentes des clients. Répondez aux attentes de vos partenaires et vous créez une atmosphère de confiance. Échouez dans votre volonté de les satisfaire et vous laisserez un sentiment inconfortable de doute, de méfiance, peu propice à des échanges approfondis sur le long terme. C'est aussi simple que cela. Dans les affaires internationales, vous ne pouvez pas supposer *a priori* que les besoins de vos clients vont correspondre aux vôtres. Bien sûr, d'un côté comme de l'autre, vous souhaitez gagner de l'argent et offrir le meilleur service, mais votre vision sur la manière d'y parvenir peut être très différente.

Pourquoi ? La réponse se situe dans les valeurs et les attitudes dans lesquelles chacune des parties croit. Elles sont la clef de la compréhension entre vous. Mais d'où viennent vos valeurs et vos attitudes, et comment connaître celles de vos partenaires actuels ou futurs ? La manière dont nous pensons et ce que nous attendons des autres personnes est forgée par six domaines d'influence. Nous allons voir quelles sont ces influences et comment les utiliser pour optimiser vos chances de succès dans les affaires internationales. Ces influences sont : les parents, l'environnement social, l'éducation, la religion, l'histoire et les médias.

Les parents

Les parents ne représentent pas seulement leur expérience personnelle mais aussi toute l'histoire et la nation ou de la culture dans laquelle ils ont grandi. Ils sont des transmetteurs de valeurs et comme ils sont les premières personnes que nous rencontrons, si l'on peut dire, leur influence est massive sur la manière subconsciente dont nous pensons. Mais il existe aussi des variations nationales et régionales dans la manière dont on considère la famille, ainsi que des différences liées à l'environnement social. En Italie, les relations familiales sont l'une des motivations essentielles pour faire des affaires. L'Italie est en effet le pays qui a le plus fort taux d'entreprises familiales d'Europe. Quand on traite avec des Italiens, il est important de bien intégrer le rôle de la famille. De la même manière, un Italien va vous souvent vous interroger sur votre famille. Avoir une famille, c'est pour lui avoir des racines, donc avoir quelque chose à perdre, ce qui induit moins de risques de vous voir vous