

Accomex

Analyse et réflexion sur les marchés extérieurs

numéro 97

Janvier/Février 2011



L'INTERCULTUREL

Un passeport pour l'international



Chambre de commerce
et d'industrie de Paris

Parce que l'horizon des entreprises s'étend au-delà des frontières et que l'activité économique s'inscrit dans un monde globalisé, la Chambre de commerce et d'industrie de Paris propose à ses ressortissants une revue exclusivement dédiée à l'approche des marchés extérieurs.

Revue bimestrielle, *Accomex* s'adresse aux entreprises soucieuses de réussir leur développement à l'international, ainsi qu'à tous les acteurs attachés aux problématiques de la mondialisation économique : acteurs du système d'appui, *think tanks*, monde éducatif, etc.

Sa spécificité repose sur la juxtaposition d'analyses approfondies sur les marchés extérieurs et d'articles plus pratiques consacrés à l'environnement réglementaire, fiscal et juridique de l'exportation et de l'investissement à l'étranger. *Accomex* propose, en alternance sur les six numéros de l'année, des approches géographiques, sectorielles et thématiques de l'environnement extérieur des entreprises.

Elle fait appel à des chefs d'entreprise expérimentés, à des professionnels des marchés extérieurs (avocats spécialisés, consultants à l'international, agences de couverture des risques, conseillers du commerce extérieur, etc.) et à des experts -français ou étrangers- reconnus dans leur domaine de compétence (économistes, juristes, politologues, etc.), afin d'offrir à ses lecteurs des contributions de qualité.

Accomex est éditée par la Direction des actions et de la coopération internationales de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris.

Directeur de la Publication : Pierre Trouillet ; Conseillers : Yann de Lestang, Rémy Arthus
Rédactrice en Chef : Sandrine Rol
Mise en page/PAO : Karine Cazagou, Bénédicte Martin ; Administration : Pascale Fachaux ; Fabrication : Angélique Roux

Comité de rédaction

Sébastien Calmont, Responsable des Départements Études-Contenus et Formation continue de l'Institut de recherche en propriété intellectuelle (IRPI) ; Luc Dardaude, Responsable du département des Facilitations du Commerce Extérieur, CCIP ; Alain Henriot, Directeur délégué, COE-REXECODE ; Laurent Jacquet, Directeur des études, Experts Partenaires pour l'Entreprise à l'Étranger (EPEE) ; Éric Lahille, Professeur d'économie internationale et industrielle, ESIEE Management ; Nicolas Meunier, Consultant risques-pays ; Daniel Solano, Consultant, éditeur de la lettre d'Amérique latine ; Martine Stepanek, Responsable du département Asie-Océanie, CCIP ; Corinne Vadcar, Rédacteur en chef des Cahiers de Friedland ; Claudine Dagnet, Directrice de la Délégation de Paris, CCIP.

Contacter l'équipe Accomex

Chambre de commerce et d'industrie de Paris
Revue Accomex
DIACI - Cellule produits éditoriaux et formation
2 rue de Viarmes - 75040 Paris cedex 01
Tél. 01 55 65 36 31 - Fax : 01 55 65 39 60
accomex@ccip.fr

Toute reproduction/traduction/adaptation est interdite sans l'accord de la rédaction.



L'édito.

**“Il y a peu de différence entre un homme et un autre,
mais c'est cette différence qui est tout”.**

William James

Sandrine Rol

Rédactrice en chef d'Accomex

INTERCULTUREL, LLE : adj. Qui concerne les contacts entre différentes cultures.

A lors même que l'adjectif s'est fait nom commun dans le langage courant, le *Petit Larousse* est bien peu prolixe sur ce sujet de « l'échange entre cultures », pourtant source de débats récurrents !

Dans le monde de l'entreprise, qui nous intéresse plus particulièrement, certains limiteront l'analyse interculturelle à la maîtrise de quelques codes comportementaux et de communication frôlant les clichés... D'autres préféreront mettre en avant les difficultés, voire les obstacles, issus de la confrontation de différentes cultures dans l'environnement des affaires. D'autres enfin diront que, de toutes façons, l'interculturel n'a plus de raison d'être aujourd'hui puisque de la mondialisation découlerait une uniformisation des cultures...

La problématique interculturelle mérite mieux que cela. Dans un monde globalisé, elle prend justement tout son sens...

Adapter ses produits, ses services ou sa marque aux marchés prospectés, aux spécificités locales est une évidence pour un chef d'entreprise tourné vers l'international. Pourquoi la nécessité de se conformer aux codes & usages culturels du pays partenaire ne le serait-elle pas ? Du premier contact à la mise en œuvre effective d'un partenariat, en passant par la phase de négociation, la signature du contrat, la gestion des équipes, tout est « culture » lorsqu'il s'agit de faire des affaires au-delà des frontières, y compris chez nos voisins européens...

Intégrer la dimension interculturelle à sa stratégie d'internationalisation ne relève pas seulement du bon sens consistant à respecter « l'autre » pour favoriser l'échange. La découverte de la culture des affaires du pays cible, en amont du projet, et l'acceptation de la différence permettent aussi d'éviter malentendus, contresens et erreurs de jugement... Un gain de temps et d'argent précieux !

Parce que la croissance est « ailleurs », dépasser les frontières est devenu le lot quotidien de nombreuses entreprises françaises. Avec ce numéro consacré à l'interculturel, Accomex se veut le *nudge* de leur réussite à l'international !

Sommaire

L'interculturel Un passeport pour l'international

Analyse

- 5 Le fait multiculturel, entre globalisation et balkanisation du monde
 - ◆ *Lionel Bobot*
- 10 Culture : avec ou sans frontières ?
 - ◆ *Angela Minzoni*
- 14 Diversité culturelle et religieuse - Vers une nouvelle éthique d'entreprise
 - ◆ *Patrick Banon*
- 17 Diversité et alignement culturel : l'angle mort du management de grands comptes internationaux
 - ◆ *Sébastien Méhaignerie*
- 20 L'équipe multiculturelle : une évidence improbable
 - ◆ *Jean Pautrot*
- 23 Bien réussir ses négociations à l'international - L'apport de l'interculturel
 - ◆ *Nathalie Lorrain*
- 26 11 clés pour une première mission internationale ou comment développer la compétence interculturelle
 - ◆ *Nathalie Lorrain*
- 29 Pour aller plus loin

L'interview !

- 30 Questions à... **Olivier Chouraki**, Président de *MobiLuck*

En Pratique

- 33 Approche culturelle des marchés musulmans
 - ◆ *Hacène Benmansour*
- 36 Chine-Japon : héritage culturel et mondialisation
 - ◆ *Xiao-Qing Pellemêle, Noriko Carpentier-Tominaga*
- 41 Les collaborations franco-indiennes : au-delà des clivages culturels
 - ◆ *Anuradha Kanniganti, Nathalie Prime*
- 45 La culture des États-Unis domine l'ensemble des Amériques
 - ◆ *Véronique Delorme*
- 48 Afrique subsaharienne : le continent de l'oralité
 - ◆ *Sylvie du Chaxel*
- 50 Une Europe, des cultures
 - ◆ *Ursula Gérard*
- 54 Pays d'Europe centrale et orientale : quelques bons conseils pour réussir vos affaires
 - ◆ *Leslie Shaw*

Zoom sur...

- 59 Directive européenne sur les délais de paiement : qu'en pensent les entreprises ?
 - ◆ *Fabienne Allainguillaume*
- 62 **L'essentiel** - résumés des articles

Le fait multiculturel, entre globalisation et balkanisation du monde

Dans le domaine international, la technologie et le développement des moyens de communication ont rapproché les individus en raccourcissant les distances et en multipliant les occasions de contact. La mondialisation a pris sa part dans cet accroissement des interactions avec, non seulement, les échanges économiques mais aussi l'investissement et la création d'entreprises. En deux décennies, plus de 500 000 *joint-ventures* ont, par exemple, été créées dans un pays comme la Chine. Ainsi les occasions d'interaction, de relation et de négociation se sont accrues considérablement et ce, dans un contexte de plus en plus interculturel. Les approches multiculturelles d'auteurs tels que Hall ou Hofstede nous permettent de souligner les différents traits du multiculturel. Cependant, du fait de la globalisation de l'économie et de l'apogée d'Internet certains auteurs estiment que, désormais, « le monde est plat » et que donc, l'interculturel est désuet. D'autres soulignent au contraire le phénomène de balkanisation (montée des nationalismes, des religions, etc.). Nous sommes aujourd'hui dans la superposition de ces deux phénomènes.

Lionel Bobot

lbobot@advancia-negocia.fr

Lionel Bobot est professeur en négociation et stratégie internationale à NEGOCIA (CCIP). Il a co-publié, avec Bruno Duberga, en septembre 2009, *Développement et négociation de partenariats internationaux*, Lextenso éditions.

DANS « MULTICULTUREL » IL Y A... « CULTURE »

La culture, élément central dans la vie sociale et dans les actions humaines et des organisations, est un concept complexe, multiforme, omniprésent (individu, famille, organisation, pays) et dynamique.

En 1952, Kroeber et Kluckhohn identifiaient déjà 160 définitions sensiblement différentes de la culture dans la littérature (et plusieurs milliers de définitions légèrement différentes les unes des autres). Nous retiendrons la définition de Guy Rocher (1969) :

« Ensemble lié de manières de penser, de sentir et d'agir... plus ou moins formalisées... qui, étant apprises et partagées... par une pluralité de personnes... servent, d'une manière à la fois objective et symbolique..., à constituer ces personnes en une collectivité particulière et distincte ».

La culture peut, d'une façon plus précise, être définie comme « un ensemble de significations, valeurs et croyances de nature collective et dotées d'une certaine durabilité qui caractérisent un groupe d'individus sur une base nationale, ethnique ou autre et orientent leurs conduites » (Faure et Rubin, 1993). Ces croyances sont transmises de générations en

générations et concernent les individus mais aussi les organisations.

L'action de l'entrepreneur international vise à mettre en œuvre un ensemble de moyens destinés à parvenir à un but. Ses choix d'ordre stratégique sont dictés soit par des intérêts, soit par des valeurs qui elles-mêmes renvoient à la culture. Dans certaines cultures, l'action est directe, le conflit reconnu et accepté (Russie). Dans d'autres, le jeu est indirect, le conflit toujours masqué et les problèmes sont abordés de manière allusive ou oblique (Japon). Les buts que s'assigne chacune des parties sont, dans une certaine mesure, affectés par les cultures respectives. Par exemple, les Occidentaux sont préoccupés par l'équité et par le respect des règles et des principes. Les Chinois sont beaucoup plus soucieux de maintenir l'harmonie parmi les partenaires commerciaux, de préserver la face de chacun plutôt que de satisfaire à des règles et des principes abstraits. Enfin, la culture conditionne la manière de procéder pour parvenir à un accord. Alors que la culture française ou allemande privilégie la méthode déductive par laquelle on s'entend d'abord sur des principes que l'on applique pour ensuite traiter chacun des points à négocier, la culture américaine procède par une approche inductive et avance de façon pragmatique.

L'APPORT DES MODÈLES MULTICULTURELS

Les études comparatives multiculturelles sont multiples mais certaines restent d'actualité et méritent d'être soulignées. Nous en retiendrons deux en particulier.

Hall : temps monochronique / temps polychronique

Hall distingue le monochronisme et le polychronisme.

Dans les systèmes monochroniques, les individus ne font qu'une chose à la fois et s'estiment tenus de respecter les dates, les délais, les rendez-vous, les programmes. Les individus s'en tiennent strictement au plan préalablement fixé et la précision inhérente au système monochronique fait que les engagements concernant les délais ont priorité sur ceux concernant les personnes. D'après Hall, les États-Unis et l'Allemagne fonctionnent selon une relation au temps fortement monochronique.

Dans les systèmes polychroniques, les individus font plusieurs choses à la fois, abandonnent facilement une tâche pour y revenir ensuite et travaillent dans un environnement où une grande quantité de « bruit » interfère dans les activités. Le système polychronique est traditionnellement représentatif des pays latins en général. Le corollaire du polychronisme est le peu de

valeur accordée à la planification d'une part, et au long terme d'autre part. Sur un plan conceptuel, Hall avance que ces deux systèmes sont incompatibles comme l'huile et l'eau. Mais, pratiquement, on observe que toutes les cultures ayant développé des techniques avancées fonctionnent selon les deux modes.

Ainsi selon Hall, les Français sont intellectuellement monochroniques mais leur comportement est polychronique. De même les Japonais sont polychroniques entre eux, mais monochroniques dans leurs contacts avec les Occidentaux et le monde industriel. On doit par exemple au Japon les systèmes modernes de gestion des flux de production « Juste à Temps » qui permettent la production sous des conditions optimales de qualité, stockage et délai.

On retrouve la même idée dans la contribution de Lawrence Harrison (2006) quand il souligne que le temps brésilien est de type polychronique mais que dans des villes comme Sao Paulo, le modèle temporel en réponse aux exigences de l'industrialisation devient de plus en plus orienté vers et par le monochronisme. Margaret Nydell (2006) fait le même constat pour la culture arabe.

Enfin, entre les deux systèmes temporels extrêmes, il existe une variété de sous-systèmes, dont on peut penser qu'ils illustrent le passage des comportements

Tableau 1

Hall : contexte riche et pauvre en communication		
Caractéristiques	Contexte riche	Contexte pauvre
Populations	Habitants du Moyen-Orient, Japonais	Européens du Nord, Suisses, Allemands, Américains
Mode de communication	→ Informel et subjectif → Flou → Importance des silences et gestes	→ Formel et objectif → Précis et écrit → Langage clair et concis
Supports et contenu	→ Objectifs amenés à évoluer avec les circonstances → Utilisation du non verbal (gestes, sourires, silence, etc.) → Souplesse des procédures → Interruptions fréquentes	→ Objectifs quantifiés avec questions précises/réponses détaillées → Utilisation fréquente des chiffres (statistiques, indicateurs, évaluations) → Importance des procédures → Respect des dates et délais
Échange d'informations	→ Réseau étendu d'informateurs → Échange permanent d'informations à tous les niveaux → L'information se propage rapidement et librement	→ Gestion précise et détaillée des informations → Échange d'informations auprès d'un nombre limité de personnes → L'information circule lentement et de façon canalisée
Dispositifs juridiques	Peu importants	Très importants
Attitudes	Patience, souplesse	Efficacité, volontariat
Relations avec l'autre	Liens approfondis visant à mieux comprendre et connaître l'autre (empathie)	→ Liens formels à durée limitée → Séparation entre relations professionnelles et personnelles

Source : Lionel Bobot & Bruno Duberga, *Développement et négociations de partenariats internationaux*, Lextenso éditions, 2009

Tableau 2

Comparatif de pays selon les indices d'Hofstede

Pays	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
France	68	71	43	86	39
États-Unis	40	91	62	46	29
Royaume-Uni	35	89	66	35	25
Allemagne	35	67	66	65	31
Suède	31	71	5	29	33
Russie	95	50	40	90	10
Brésil	65	33	47	76	61
Chine	78	20	52	34	98
Japon	50	42	91	89	78
Inde	77	42	51	33	61
Arabie Saoudite	80	38	52	68	71
Nigéria	76	18	43	50	41

Source : Geert Hofstede & Gert Jan Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (2nd Edition), New York (New York), Mc Graw-Hill, 2005

polychroniques qui sont naturels en tant que liés au Temps des Corps, au monochronisme, lié à une pré-occupation du temps économique. On peut aussi penser qu'ils traduisent le phénomène des emprunts par une société de modèles élaborés par - et donc pour - d'autres sociétés. On peut alors observer des cultures « plaquées ».

Hofstede : la comparaison par pays des différences culturelles

Hofstede va mesurer la culture des pays à travers 5 indices :

→ Indice de distance hiérarchique (*Power distance index*) - PDI

Il s'agit de la perception du degré d'inégalité de pouvoir ;

→ Indice d'Individualisme (*Individualism index*) - IDV

Il est défini comme l'intensité de la relation par rapport à la collectivité ;

→ Indice de masculinité (*Masculinity index*) - MAS

Ce sont les valeurs masculines (domination, performances, argent, etc.) positionnées par rapport aux valeurs féminines (qualité de vie, solidarité, etc.) ;

→ Indice de Contrôle de l'incertitude (*Uncertainty avoidance index*) - UAI

C'est un indice représentant l'anxiété ou le stress par rapport à l'incertitude des situations ;

→ Indice de l'orientation vers le long terme (*Long Term Orientation*) - LTO

Cet indice permet d'évaluer le degré d'orientation vers le long terme du pays.

La méthode d'Hofstede présente le grand avantage de fournir des données chiffrées. Chaque pays se voit attribuer un score entre 0 et 100 pour chacune des cinq dimensions. Ce score ne représente pas une valeur absolue utilisable en tant que telle, mais permet de comparer les pays entre eux.

L'indice de distance hiérarchique (PDI) est très fort pour la Russie (95) et l'Arabie Saoudite (80), alors qu'il est faible pour le Royaume-Uni (35) et l'Allemagne (35). De même, le Royaume-Uni (89) et les États-Unis (91) ont des indices d'individualisme élevés avec une glorification de la notion de « *leadership* », alors que ce paramètre est faible pour des pays comme la Chine (20) ou le Nigéria (18). Concernant l'indice de masculinité (MAS), il est très élevé au Japon (91) mais quasi-inexistant en Suède (5). La France (86) a l'un des plus forts indices de contrôle de l'incertitude (UAI) avec le Japon (89) et la Russie (90), par opposition à la Chine (34) et à l'Inde (33). Enfin, les pays d'Asie ont une forte orientation vers le long terme (Chine, 98 ; Japon, 78), une influence issue du confucianisme, alors que cet indice est faible dans les pays anglo-saxons (États-Unis, 29 ; Royaume-Uni, 25), là où le temps est de l'argent (« *time is money* »).

DIVERGENCE OU CONVERGENCE DES CULTURES ?

La mondialisation à l'origine de la convergence des cultures ?

Pour certains spécialistes, comme Thomas L. Friedman dans son ouvrage *The world is flat*¹,

(1) Friedman T. L. (2005), *The world is flat*, Farrar, Straus and Giroux.

La mondialisation et la révolution numérique ont débouché sur la formation d'un nouvel espace au sein duquel l'individu est en concurrence avec les autres. La terre a vu disparaître la plupart de ses frontières commerciales et politiques ; elle est devenue un tout unifié, un nouvel espace économique et de communication, une nouvelle échelle de prise de décision. Cette mondialisation, et donc la fin du « multiculturalisme », serait due à l'uniformisation des économies et des pratiques de gestion, uniformisation issue d'un néo-libéralisme quasi-général, de la globalisation de l'économie, d'un marketing mondial généralisé, de méga-fusions d'organisations et de leurs stratégies d'économies d'échelle et de standardisation des pratiques, ainsi que de la domination du management américain. Cela serait dû aussi aux communications électroniques et médiatiques mondiales et au diffusionnisme technologique : un réseau social comme Facebook rassemble plus de 575 millions de membres ; Twitter compte, lui, 145 millions de membres. Les récents événements dans le monde arabe ont montré à quel point la jeunesse mondiale communique à travers ces réseaux sociaux et donc communique dans ce « monde plat ».

Dix forces spécifiques ont concouru à l'aplatissement du monde selon Friedman :

- La fin de la guerre froide donne le pouvoir de modèle, maintenant planétaire, à l'économie libérale des régimes démocratiques occidentaux.
- L'apparition de navigateurs commerciaux simples transforme Internet en un réseau à connectivité mondiale accessible à tous.
- L'essor des applicatifs industriels de *workflow* a permis le découpage du travail des données de gestion et leur traitement, par n'importe qui, de n'importe où sur la planète.
- Les individus peuvent créer leurs données et les télécharger « vers l'amont », concurrençant directement la diffusion hiérarchisée classique et favorisant la créativité.
- La révolution de la sous-traitance par l'externalisation des services : tout ce qu'il est possible de numériser peut être confié au prestataire le moins cher et le plus efficace.
- La généralisation de la délocalisation de la fabrication des produits manufacturiers permet d'obtenir une main-d'œuvre moins chère et l'accès aux marchés locaux étrangers sans barrière douanière.
- La collaboration horizontale entre fournisseurs, détaillants et clients harmonise la « *supply chain* » en réduisant les coûts pour tous et en créant de la valeur pour chacun.
- Chaque entreprise grande ou petite peut venir greffer son application spécifique sur une infrastructure de « *supply chain* » mondiale et commune, par l'internalisation.

→ Un accès universel et réparti aux informations planétaires est rendu possible par les surpuissants moteurs de recherche.

→ Les nouvelles technologies de numérisation ont des effets démultiplicateurs : microprocesseurs, mémoire et fibre optique, « *peer-to-peer* », téléphonie internet, vidéoconférence, radio-communications mobiles.

Ces dix forces amènent une « convergence des cultures » car elles ont entraîné une uniformisation des économies, des pratiques de gestion et des communications électroniques et médiatiques mondiales et donc une remise en cause du multiculturalisme. Le monde est devenu plat.

Sans frontières commerciales ni politiques, sous le double effet de la globalisation et de la révolution numérique, cet aplatissement du monde permet désormais à chacun de se connecter avec le partenaire de son choix pour une aventure commune et tous les centres de connaissance étant maintenant connectés, ils forment un seul réseau planétaire.

LA BALKANISATION ALIMENTE LA DIVERGENCE DES CULTURES

Pour d'autres, comme Samuel Huntington et sa théorie du « clash des civilisations »², nous sommes dans une période de « balkanisation » caractérisée par l'impossibilité de faire vivre ensemble des populations différentes, sauf à fragmenter leur pays ; les exemples de la Yougoslavie ou, plus récemment, de la Belgique, pourraient ainsi souligner une période de crise identitaire, de retour au nationalisme triomphant et un retour des religions.

Cette balkanisation du monde serait due aux dysfonctionnements de la mondialisation : faillite de la société de consommation, émergence de courants altermondialistes, accroissement des écarts socio-économiques, etc.

Face à la crise économique mondiale, à la multiplication des catastrophes naturelles (Japon, Pakistan, etc.) et des révolutions (Égypte, Tunisie, etc.), les perspectives de tensions à l'échelle internationale, et donc de balkanisation, s'intensifient.

Enfin, des auteurs comme Brzezinski³ font le diagnostic que le monde glisse vers l'Est (la Chine) et pensent que l'Amérique doit reconquérir le cœur des musulmans et l'amitié des États islamistes pour créer un front puissant face à la Chine et dans son voisinage immédiat. Ce retour à deux blocs, digne de la guerre froide, a été souligné par la guerre en Géorgie à l'été 2010.

(2) Huntington S. (1993), « The Clash of civilisation », *Foreign Affairs*, Summer, v72, n° 3.

(3) Brzezinski Z. (2000), *The Geostategic Triad: Living with China, Europe, and Russia*, Center for Strategic & International Studies.

LE MULTICULTUREL EST-IL DÉSUET ?

Le multiculturel serait ainsi désuet du fait de la convergence des cultures nationales, de l'uniformisation des pratiques de gestion, de la mondialisation des organisations et du développement de la communication et d'Internet.

À l'inverse, la persistance de différences entre groupes humains, de divergences entre classes sociales (phénomène mondial) et le fait même que la culture n'est pas nécessairement « nationale », font que le multiculturel reste bel et bien présent.

En réalité, les phénomènes de mondialisation et de balkanisation sont réels et s'entrechoquent clairement : ils sont concomitants. Ainsi tout prêt de nous l'explosion de la Belgique ou la percée des partis d'extrême-droite que ce soit en Hollande, en Italie ou même en France, et les tensions religieuses nous montrent à quel point la balkanisation est présente ; mais dans le même temps, les bouleversements dans le monde arabe et le rôle qu'ont pu jouer les réseaux sociaux, ou la généralisation des habitudes de consommation nous rappellent que le monde est « plat ».

Traversé par ces deux phénomènes de globalisation et de balkanisation, les organisations et leurs hommes doivent prendre en compte le multiculturel à travers ces deux facettes.

Bien que la culture soit omniprésente, elle reste souvent invisible jusqu'à ce que nous nous retrouvions dans une culture qui nous est étrangère, dépassés par des problèmes de communication, de négociation, pour lesquels nos stratégies habituelles ne sont plus efficaces. Alors que notre approche intuitive du commerce est efficace dans notre propre contexte culturel, elle sera fréquemment non seulement inefficace, mais même contre-productive dans d'autres cultures. Le fait de comprendre de quelle façon la culture influence la relation commerciale nous aidera alors à conclure le marché, mais cela nous aidera aussi à élargir notre répertoire de stratégies de négociation et de relation qui peuvent être employées dans des négociations au sein de notre propre culture.

Les défis auxquels l'entrepreneur à l'international doit faire face ne résident pas seulement dans les différences culturelles mais dans la rencontre même des cultures.

Culture : avec ou sans frontières ?

Le concept de « culture », issu de l'anthropologie, a connu rapidement des champs d'application assez variés : académique, politique, industriel. L'entreprise s'est saisie de ce concept pour l'appliquer, surtout, à la communication qui accompagne ses stratégies : partenariats, fusions, acquisitions. Mais aussi à l'étude des attentes des consommateurs ou des utilisateurs, au marketing... Progressivement, le concept de « culture » est devenu banal, détaché de ses repères fondateurs et de nouvelles expressions ont fleuri : culture de la performance, culture du risque, culture managériale, culture de la qualité, culture de l'innovation... « Culture » est ainsi devenu un mot, un petit flacon où tous types d'essences peuvent y être déposées puis vaporisées. Loin de son sens initial. Pour créer de la valeur, le concept de « culture » doit faire l'objet d'une attention soutenue dans la durée, dans les détails, dans l'analyse de ses propres perceptions. Il n'y aura pas d'interculturel plus fécond que celui qui prend appui sur la connaissance fine de sa propre culture et de la manière dont celle-ci, selon l'âge des personnes, leur « genre », leur métier, leur vocation, se manifeste. Autrement, ce n'est plus de culture (structurelle) dont il s'agit mais de pratiques, agissements, comportements conjoncturels, éphémères, à faible portée, plus à même de créer des chocs que des les éviter ou de les résorber.

Angela Minzoni

recreamd@aol.com

Conseiller de synthèse, docteur en anthropologie, professeur chargé de cours à l'École Centrale de Paris. Son expertise d'ensemblier, acquise au Mexique, aux États-Unis, en Europe et au Proche-Orient sert d'appui à l'accompagnement des dirigeants dans l'élaboration de la stratégie de développement international et d'innovation de leurs organisations. Elle contribue à faire évoluer le concept de facteur humain dès la conception des produits et services tout comme lors de l'identification des données d'avenir.

ÉVOLUTION DU CONCEPT DE « CULTURE »

Bien que l'explicitation des définitions du concept de culture ne soit pas l'objectif de cet article, nous pouvons néanmoins évoquer les trois grandes périodes que ce concept a traversé depuis son apparition :

→ au début des années 1930 et jusqu'aux années 1970, le concept prend racine dans le milieu académique, au sein de l'anthropologie. Les définitions sont descriptives (ensemble complexe qui recouvre toutes les habitudes prises par les hommes vivant en société), historiques (la culture comprend les héritages et transmissions, que ce soit d'ordre technique, symbolique, religieux) ou normatives (la culture est l'ensemble des règles mises en place pour vivre et pour guider les comportements). Durant cette période les entreprises évoluent dans un contexte marqué par une régulation étatique, un fort patriotisme/nationalisme et la Deuxième Guerre mondiale

→ entre 1970 et 1990, le concept quitte la sphère académique pour investir l'entreprise. Cela devient alors un passage obligé que de parler de culture d'entreprise, bien que l'un des premiers auteurs à avoir

utilisé le terme pour le convertir en offre de services de conseil et de formation a reconnu d'emblée le caractère inapproprié de l'expression « culture » d'entreprise car les rythmes de celle-ci sont trop courts pour qu'une culture s'installe et se transmette. Cela a surtout été adopté par commodité, à un moment où les entreprises commençaient à intensifier leurs relations internationales.

Cette période a vu naître toutes sortes de typologies : les cinq dimensions de Hofstede, le quatre types culturels de Deal&Kennedy, les cinq cercles de D.M. Rousseau, le modèle bipolaire de Harrison, les cinq types culturels de Kono, etc. Un véritable boom de services autour de ce concept a vu le jour, notamment concentré aux États-Unis et en Europe. Le peu d'information disponible semble indiquer que ce type de démarche et de typologies n'ont pas été entreprises dans des pays du Sud (Inde, Brésil, par exemple) ou de l'Est (Russie, Chine, par exemple). Sauf, éventuellement, dans l'aspect applicatif de typologies et de démarches initiées aux États-Unis ou en Europe de l'Ouest. Durant cette période, les entreprises ont vu se mettre en place la dérégulation du monde industriel, l'accent sur les attentes des clients, des méthodes statistiques sophistiquées, le contrôle

qualité, les grilles managériales, le tout enveloppé dans ce qui a été nommé « *corporate culture* » et supposé à la fois soutenir le *leadership* et l'engagement des salariés.

→ entre 1990 et aujourd'hui, les aspects culturels dans les entreprises ont commencé à se diffuser davantage au niveau de l'organisation des opérations : conduite de projet, management des connaissances, *lean management*, etc. La progression des échanges virtuels et la mise en place d'espaces collaboratifs à distance ont contribué grandement à cette évolution. L'organisation en mode projet quasi omniprésente, la prise de conscience grandissante de l'importance de la conception (*design*) des systèmes et la place occupée par des femmes dans la direction de projets et dans l'innovation ont donné à la culture une connotation située (« *situated knowledge* », ancrée dans les détails de la vie au travail et qui correspond plus aux manières féminines d'envisager l'organisation) et non plus universelle comme auparavant (universalité plutôt portée par l'orientation masculine). La place de l'humain dans les organisations est revisitée, de l'équation « humain = source d'oubli ou d'erreur », on passe à « humain = source de résilience, de robustesse d'un système ou d'un projet » car l'homme est en dernier ressort celui qui saura récupérer une erreur, faire face à l'aléa impossible à prévoir en amont.

Des auteurs femmes, au niveau de la recherche, se sont penchées spécifiquement sur les aspects de la transmission et de l'apprentissage de la culture nationale au sein des entreprises, deux éléments clés sans lesquels la culture n'est pas. Cette dernière période se caractérise aussi par le dépassement de l'intérêt culturel à périmètre mondial pour s'y intéresser à périmètre continental, voire régional. Plus les échanges deviennent planétaires, plus l'importance de la culture au niveau continental, voire régional prend de l'ampleur, que ce soit au niveau politique, administratif ou *business*. Une conscience a émergé aussi du besoin de repenser le concept même de culture au niveau national mais cette réflexion reste encore trop embryonnaire pour pouvoir être utilisée par les entreprises.

**LA CULTURE, UNE AFFAIRE COMPLEXE :
MATÉRIELLE ET IMMATÉRIELLE,
PROCHE ET LOINTAINE, VISIBLE ET INVISIBLE...**

Parmi les traits fondamentaux propres au concept de culture l'on retrouve la relation au temps, la relation à la hiérarchie et à l'altérité, la relation à l'espace, la perception du risque et de l'incertitude, la relation à l'inconnu, la perception de la masculinité et de la féminité.

Ces traits sont tous explorés par les différentes voies qui donnent corps à la culture : les contes et légendes, les blagues, les proverbes, les gestes et les mimiques, les rituels, les procédures, les plannings, les business plans... Qui n'a pas en tête la petite histoire de l'enfant qui, jouant dans l'aire de jeux d'un parc en Angleterre se blesse, court vers sa mère laquelle le console brièvement, lui dit de faire attention et l'encourage à retourner à son jeu. La même scène en France est bien différente : la mère réprimande l'enfant, lui dit qu'elle lui avait bien dit de faire attention, qu'il n'a pas suivi son conseil, résultat : les affaires sont ramassées et mère et fils rentrent à la maison, fin du jeu. Ceci est structurant des perceptions du risque, de l'aléa, de l'erreur, de l'expertise, du réconfort... éléments culturels fondamentaux qui se reproduiront dans toutes les circonstances liées au travail et à l'apprentissage.

Au niveau général, il est intéressant de voir les termes, les bruits, les mimiques qui accompagnent, dans différents pays, un conte aussi classique que le petit

« **La culture, concept complexe et abstrait doit se percevoir pour être appréhendée** ».

chaperon rouge. Il n'en ira pas de même en Angleterre, qu'en France, en Italie, en Suède ou en Espagne, par exemple. Il n'en ira pas de même non plus selon que ce soit un homme ou une femme qui le raconte, une grand-mère ou une grande sœur, selon que le conte se raconte de jour ou au moment du coucher. La culture a une marge de manœuvre considérable et ce n'est pas tant ce qui peut varier qui est essentiel mais ce qui reste dans le temps, ce qui est toujours pareil, les invariants, ce qui est stable au cours de cycles très longs, de plusieurs siècles. Là est le terreau de la culture.

La culture, concept complexe et abstrait s'il en est, doit se percevoir pour être appréhendée. Ce sont les signes qui font sens qui doivent être identifiés et, pour faire sens, ils doivent être perçus de manière analogue par l'ensemble de personnes concernées. Par exemple, la culture française sera différente selon que ce soit un Américain, un Anglais, un Japonais, un Indien ou un autre Français qui l'analyse. Le même propos pourrait être tenu à l'égard de l'Europe : qui plus que les États-Unis produit des rapports soulignant les différences culturelles des pays européens, lointains pour eux ? Pourquoi les différences européennes sautent plus aux yeux des américains que ce n'est le cas aux européens eux-mêmes ? D'où l'importance, dans le cadre du travail d'une entreprise, de bien situer le périmètre de référence pour parler de la culture et mieux comprendre ce qui fait le succès ou l'échec d'une relation.

Situer le périmètre de référence revient en premier lieu à réfléchir sur ce que les personnes d'une entreprise ayant à travailler avec une autre d'un pays

différent perçoivent comme étant le propre de leur culture. Comment la décrivent-ils ? Comment la donnent-ils à voir, implicitement et explicitement ? Ce travail est un travail à part entière, qui nécessite toute sa place dans les plannings : au même titre qu'un jalon ou qu'une revue de projet, il doit y avoir des réunions spécifiques où l'équipe concernée identifie son « dénominateur commun » culturel tant de sa propre culture que des perceptions de celle du (ou des) pays avec lequel (lesquels) elle travaille. Dans cette même réunion, sont identifiées les étapes du travail qui seront le plus impactées par la culture : prospection, choix des partenaires ou sous-traitants, choix des locaux, design/conception d'une organisation, d'un produit ou d'un service, établissement de plannings, ciblage *marketing*, optimisation des flux, gestion des files d'attente, etc. Selon le type d'activité et de projet et leur niveau de maturité ou de vulnérabilité, les étapes seront différentes et toutes ne nécessiteront pas la même attention.

Une fois ce premier travail de « modélisation » effectué, il sera possible de définir les mécanismes pour partager le « modèle » avec les équipes de l'autre pays et le rendre opérationnel au jour le jour. Les points d'avancement ou le début de chaque réunion pourront faire de la place (30') au *debrief* culturel nécessaire et de manière explicite.

Ensuite, vient l'exercice de projection : comment ces mêmes personnes se représentent la/les culture(s) avec laquelle/lesquelles elles s'approprient à travailler ? Cet exercice est bien plus riche que l'apprentissage des quelques éléments sur l'autre culture qui pourront leur être donnés. C'est la formation aux mécanismes et processus culturels qui doit être revisitée, une liste de différences ou d'astuces de savoir-vivre n'est plus suffisante aujourd'hui : les aspects culturels sont partout, dans les relations en vis-à-vis comme dans les relations virtuelles ; il est nécessaire d'aller plus en profondeur, pour capter les fondamentaux, comprendre ce qui se cache « derrière » ces astuces et, par là-même, parvenir à être à l'aise aussi bien en Inde qu'aux Émirats Arabes Unis ou aux États-Unis, aussi bien sur place que virtuellement. Cela aura aussi l'avantage de montrer à nos interlocuteurs que l'on ne se contente pas de règles ou d'astuces simples, voire superficielles, mais que l'on prend la mesure de ce qui est fondamental pour eux.

C'est grâce à l'exercice de projection que l'apprenti lui-même créera un lien fructueux car il saura évaluer ce qui est à l'origine des éventuels écarts entre ce qu'il pensait et ce que les experts peuvent lui apprendre. Comprendre ces mécanismes équivaut aussi à mieux comprendre ce qui peut créer des écarts avec les

personnes de l'autre culture. Le plus productif étant d'accorder toujours une place précise (un espace/temps bien concret) à l'explicitation des éléments culturels et au lien entre ces éléments et les attitudes pour travailler. Cela équivaut à démultiplier les connaissances et, surtout, la confiance vis-à-vis de soi-même et des autres.

Il est coutume de dire, en schématisant, que la culture est une manière de résoudre les problèmes auxquels nous sommes confrontés. Nous proposons d'aller plus loin en intégrant la manière de créer les problèmes auxquels nous sommes confrontés. Si le « *problem solving* » est une ambition revendiquée, le « *problem making* » l'est beaucoup moins et, pourtant, il permet d'observer des constantes, par pays ou par régions, tout à fait révélatrices d'une culture donnée. Par exemple, et ce n'est qu'un problème mineur, certaines cultures latines sont plus portées que des cultures anglo-saxonnes, allemandes ou nordiques à utiliser la fonctionnalité « copie cachée » dans les courriels, ce qui crée des problèmes qui auront ensuite à être résolus, mais il aurait été bien plus économique de ne pas les créer...

GRANDEUR ET PETITESSE DE LA CULTURE

Un des aspects culturels les plus frappants par rapport aux entreprises, c'est la manière dont sont perçues, rien qu'en Europe, les PME. Toutes les langues n'ont pas une expression aussi concentrée que « PME », les différents pays n'ont pas la même relation au grand et au petit. La France étant particulièrement en peine pour se représenter le petit autrement que par rapport au grand ; en son temps, la RATP a fait figure de pionnier en lançant la carte *ImagineR*, issue en amont d'une représentation du jeune comme bien plus qu'un « demi-adulte ». Autrement, la tendance culturelle française aurait été de faire un « ticket jeunes » qui n'aurait été que le demi-tarif d'un ticket adulte.

On le voit aussi pour la R&D pharmaceutique : en France, ce sont surtout les grandes et graves maladies qui sont visées, bien plus que les petites, les quotidiennes, celles qui atteignent tout le monde. Est-ce aussi pour cette raison que les PME françaises sont bien moins nombreuses à exporter que ne le sont les PME allemandes ou italiennes ? Est-ce aussi parce que les français n'arrivent pas à se représenter le « grand » comme un collectif de « petits », que le « grand » doit être forcément « grand » à lui tout seul ? Serait-ce pour cela qu'en France on reste toujours binaires en allant du très grand au très petit, en ayant du mal avec la taille moyenne ? Viserions-nous toujours et encore l'exploit, si possible généraliste et universel ?

“ Les aspects culturels sont partout, dans les relations en vis-à-vis comme dans les relations virtuelles ”.

Un autre point qui suscite l'étonnement est le fait que les différences culturelles soient, dans la littérature d'entreprise, plutôt associées aux problèmes de communication qu'à sa réussite. Des rapports d'instances internationales ou de *think tanks* pointent cette situation régulièrement, esquisant en filigrane le souhait de voir émerger une certaine homogénéité. À partir de là, des projections semblent indiquer qu'en 2020 les équipes virtuelles seront la norme et que, peu à peu, ce qui fera une équipe ne sera plus la somme des personnes qui la composent mais l'information - dépourvue d'impact culturel - mise à disposition de ces personnes. La création de mailing lists et autres plateformes tend effectivement à effacer autant que possible ce qui crée une différence. Les noms de domaine en .com sont autrement plus anonymes culturellement que des .fr, .it ou .de...

CULTURE : INTER, TRANS, MULTI, TOUT COURT...

La technologie permet d'effacer les frontières géographiques à grande échelle mais, dans le quotidien de notre action, nous demeurons attachés à nos racines, à nos cultures. Elles nous rassurent, elles guident notre expression, elles épanouissent notre regard car c'est encore dans le regard de l'autre que nous

apprenons le plus sur nous. Essayer de gommer les différences serait un leurre, aucune gomme ni lissage ne suffirait. C'est le fait de connaître ces différences, de les **re**-connaître et se **re**-connaître dans les yeux de ceux pour qui nous sommes différents qui crée de la valeur.

L'inter-culture en tant que telle n'existe pas ; bricoler cet espace - pour le réduire - à force de volonté managériale détruit le sens et la richesse de chaque culture. Cet espace est éphémère alors que la culture ne l'est pas. Il est comme les traits d'union : un entre deux qui sépare plus qu'il n'unit. L'interculturel, vocable qui n'a pas plus de cinquante ans, porte en lui la volonté, naïve, d'aller vite en besogne, de s'affranchir de la connaissance et de l'expérience vécue d'une culture pour aller de suite à l'entre deux et donner l'impression que tout va bien, qu'on peut passer à autre chose, que ce qui est fondamental dans une relation est déjà acquis. D'ailleurs cette expression cède peu à peu sa place à une autre : « diversité », devenue désormais une variable clé de la performance des entreprises. L'explicitation méthodique et bienveillante des particularités culturelles de chacun permet aux entreprises de construire et d'entretenir leur capacité à nouer du lien social dans la durée.

Qu'est-ce qu'un conseiller de synthèse ?

La fonction de conseiller de synthèse a été créée en 1947 ; dix ans plus tard, en 1957, aux côtés de Gaston Berger, les conseillers de synthèse contribuent à la création et à l'essor du *Centre International de Prospective*. Dès sa création, le conseiller de synthèse a été conçu pour accompagner les dirigeants dans la recherche d'orientations porteuses d'avenir, au-delà des modes et des idées reçues, pour éclairer des décisions d'autant plus lourdes de conséquences qu'elles s'appliquaient dans des situations complexes et marquées par l'interdépendance de leurs acteurs.

Dans son travail auprès des organisations, le conseiller de synthèse prend contact avec tous : dirigeants, techniciens, ouvriers, commerciaux, concepteurs/chercheurs, experts, etc. Il identifie l'essentiel, contribue à l'économie des situations et, par là, à la réduction des coûts, aide à repenser la coordination des problèmes posés, forme, propose des attitudes, des solutions, des interprétations générales, aide à préfigurer l'action à venir. Parfois, il assiste les directeurs ou leurs adjoints dans des réunions de travail extérieures ou dans des voyages de formation à l'étranger. Il participe également aux discussions de questions parfois techniques. Les partenaires du conseiller de synthèse trouvent en eux-mêmes des pensées qu'ils n'avaient pu traduire jusqu'à cette collaboration. En même temps que technique, l'action du conseiller de synthèse est intuitive et spirituelle. La méthode du conseiller de synthèse est essentiellement basée sur les échanges humains en profondeur. L'action du conseiller a une influence à la fois sur l'ambiance et l'organisation des échanges, sur le facteur humain, sur les méthodes de travail, sur les relations internes et externes.

Diversité culturelle et religieuse - Vers une nouvelle éthique d'entreprise

Les organisations humaines vivent en ce début de vingt et unième siècle une véritable révolution culturelle. La globalisation de l'économie, la mobilité des individus et la libre circulation des idées bouleversent les anciens codes de mesure des différences et d'évaluation des attentes culturelles et obligent en même temps les religions à une mutation rapide. La multiplication des réseaux d'information met en contact des spiritualités et des traditions venues de tous les horizons, suscitant des interactions inédites entre l'héritage culturel et historique structurant un territoire et l'héritage structurant les individus. Au cœur de cet immense défi, le monde du travail - et l'entreprise en particulier - se trouvent en première ligne avec la responsabilité essentielle d'accompagner et de gérer une diversité de cultures dans un espace partagé sans fragiliser la cohésion sociale indispensable à l'aboutissement d'un projet collectif.

Patrick Banon

banon.patrick@wanadoo.fr

Écrivain, essayiste, spécialisé en sciences des religions et systèmes de pensée (EPHE), P. Banon est chercheur affilié à la Chaire Management & Diversité de l'Université de Paris-Dauphine, conseil d'entreprises et d'institutions en gestion de la diversité et égalité professionnelle.

Site internet : <http://www.patrickbanon.com>

Se posent alors de nouvelles questions : comment faire des choix sans discriminer ? Comment respecter les attentes individuelles sans créer des situations d'inégalités, menacer la cohérence de l'entreprise, son bon fonctionnement et sa performance et maintenir la cohésion de ses équipes ? Qui peut décider de la pertinence d'une attente culturelle, d'un rite ou d'une tradition ? Comment respecter le droit universel de conscience et de culte sans se rendre complice de situations d'exclusion ou d'auto-exclusion ? Jusqu'où une entreprise peut-elle aller pour favoriser l'épanouissement d'une diversité culturelle et religieuse sans pour autant provoquer des effets pervers en contradiction avec son intention première ?

Le défi lancé aux démocraties et aux micro-sociétés que constituent les entreprises ne pose pas la question de la gestion des religions mais de la cohabitation équitable d'une diversité d'attentes culturelles, de traditions et de cultes dans une société pluriculturelle et d'inspiration laïque. Il ne s'agit donc pas dans l'entreprise de gérer une ou des religions, mais de gérer les différences. Un défi qui ne peut être relevé avec les outils de pensée du siècle dernier, mais en hiérarchisant ses principes fondamentaux et ses priorités éthiques et en se référant lors du processus de prise de décision à une nouvelle grille de lecture des attentes culturelles et religieuses.

Si la mondialisation des cultures et des religions a un effet direct sur les organisations humaines, c'est d'abord en raison de la place essentielle que la sacralité de la terre a joué dans l'édification de nos systèmes de pensée religieux. L'ensemble des religions et des traditions qui en émanent s'est organisé il y a près de dix millénaires autour de l'agriculture et du cycle des saisons, offrant à la terre sacrée un rôle central. Sous l'impact de la mondialisation, les cultures se globalisent. Aujourd'hui coexistent à travers le monde plus de 4 000 formes de croyances et des dizaines de milliers de divinités. Les cultures et les religions se mondialisent en même temps que le travail. Sur une année, 200 millions de personnes vivent durablement sur une terre qui n'est pas leur terre d'origine. Personne n'est plus tenu d'abandonner ses bagages spirituels à la frontière, un droit de conscience universel et fondamental pour toutes les démocraties éthiques. La terre se dé-sacralise par la mobilité grandissante des personnes et l'interaction permanente des rites, des cultes et des philosophies. Chaque tradition s'individualise, n'obéissant plus à la loi de la terre mais à celle du droit de conscience de chacun ; une nouvelle diversité qui enrichit la société et l'entreprise, mais qu'il faut apprendre à gérer avec équité.

La dé-sacralisation de la terre rend archaïques et obsolètes des règles de vie qui s'en inspiraient. C'est une véritable révolution culturelle et sociale, une opportunité unique de compenser les différences et d'humaniser les rapports entre les individualités sans avoir à les évaluer sous le prisme de l'appartenance à la terre et à une supposée pureté héritée par le sang ou le lieu de naissance. Le rapport à « l'autre » est désormais tenu de s'égaliser. Le différent, l'étranger, celui qui vient d'une autre terre, n'a pas la même couleur de peau, suit des traditions différentes ou revendique une orientation sexuelle non-procréatrice, a désormais les mêmes droits que celui qui est « né de la terre ». L'égalité entre l'homme et la femme devient un postulat pour une démocratie. Nous n'assistons pas à un conflit entre groupes identitaires religieux, mais à une fragmentation du culte et à sa tentative de se restructurer selon un nouvel environnement géographique, social et politique. Nous ne vivons pas un choc de civilisations ou une agonie des religions ni même une compétition entre systèmes de pensée religieux. Nous assistons au contraire à une mondialisation du religieux et à une convergence des préoccupations liées à la condition humaine. Ce sont donc de nouveaux rapports à l'altérité qu'il reste à inventer.

Véritables temples du troisième millénaire, les entreprises se trouvent confrontées, au-delà de leur fonction économique, aux nostalgies culturelles et aux espérances individuelles. La meilleure politique religieuse pour une entreprise est de n'en avoir aucune. Il ne peut s'agir pour une société ou une entreprise de déconstruire ou de favoriser des religions ou des traditions mais d'en traduire les attentes en langage démocratique. De la tolérance ou de la reconnaissance, quelle attitude privilégier ? De la liberté ou de l'égalité, quel principe premier doit présider aux arbitrages en matière de culte et de traditions ? La naissance de ce nouveau monde ne se fait pas sans heurts, entre les personnes, au sein des entreprises ou dans l'ensemble de la société. Les tissus sociaux, économiques et culturels s'irritent naturellement à force de frictions entre traditions, schémas psychoculturels, morale religieuse, éthique démocratique et réalités économiques. Les zones de friction se révèlent nombreuses, mais d'espaces de rupture peuvent néanmoins devenir des zones d'égalité et de non d'exclusion.

ESPACE COLLECTIF ET PRIVATISATION

Est-il pertinent de re-sacraliser une partie de l'espace collectif que représente une entreprise au nom d'une tradition sans devoir le faire au nom d'une autre voire de dizaines d'autres ? Cette fragmentation à l'infini de l'espace collectif est-elle possible ou même perti-

nente dans une société pluriculturelle ? Il s'agit en effet de privilégier le « vivre ensemble » sur le « vivre côte à côte ». La sacralisation de l'espace collectif peut susciter un sentiment d'exclusion et d'auto-discrimination et élever des murs de verre qui permettent de se voir mais plus de se rencontrer. Ce morcellement pour des raisons culturelles est d'ores et déjà rendu impossible par l'immensité des attentes religieuses et leur multiplication dans une société démocratique et globalisée. S'il doit y avoir re-sacralisation d'une parcelle de l'espace collectif, alors cette démarche doit être pluriculturelle et ne pas être exclusive à un seul culte.

TEMPS COLLECTIF ET TEMPS RELIGIEUX

Favoriser la superposition de calendriers religieux risque à terme de déstructurer le temps collectif en morcelant le temps de travail en fonction de divers rites religieux et traditions. Chaque système religieux a toujours espéré organiser le temps terrestre des hommes pour le rendre conforme au temps céleste des dieux. Une gestion du temps impossible dans une entreprise où cohabite une diversité de cultures et de religions. Le temps de l'entreprise constitue le ferment d'un projet collectif. Car une fois le temps collectif déstructuré, la question se pose inévitablement d'en fonder un nouveau. Sur quel calendrier ?

TENUES VESTIMENTAIRES ET PORT DE SIGNES RELIGIEUX OU PHILOSOPHIQUES

Certaines symboliques n'ont pas d'autre effet que d'exprimer une communauté de pensée sans rechercher un effet sur leur environnement. D'autres ont vocation à modifier leur environnement pour rendre l'espace conforme à des exigences religieuses. Comment mesurer l'intention d'un signe religieux sans faire preuve d'*a priori* voire de discrimination ? Sur quels critères décider de la légitimité d'une apparence ?

ALIMENTATION SACRÉE ET RESTAURATION COLLECTIVE

Les frontières alimentaires définissent le territoire social et spirituel d'une communauté. Utilisée au cours de l'histoire comme frontière intérieure, l'alimentation sacrée permet à un groupe de ne pas se dissoudre dans un autre plus large. Offrir une alimentation sacrée dans le cadre de la restauration collective peut avoir l'effet pervers d'une séparation des uns avec les autres sur la base de leur alimentation et de participer ainsi à un processus de discrimination.

« Les entreprises se trouvent confrontées aux nostalgies culturelles et aux espérances individuelles ».

LE STATUT DES FEMMES

À ces zones de friction s'ajoute le principe fondamental d'égalité entre hommes et femmes, dont la remise en question - même pour des motifs religieux ou culturels - ne permet ni adaptation ni « négociation ». Le féminin n'est pourtant pas à classer sous le terme « diversité », car il s'agit bien d'une des deux moitiés de l'humanité. Il ne s'agit pas en effet d'un éventuel droit de conscience à aménager mais de ne pas se rendre complice d'une rupture avec le principe fondamental d'égalité.

La gestion de ces zones de friction pose la question du principe de tolérance qui introduit un droit humain approximatif et influençable selon la rigidité de la croyance ou la pression des traditions, l'avènement d'une inégalité « légitime » entre les individus et la banalisation d'un processus d'exclusion voir d'auto-exclusion de la collectivité d'une entreprise. Notre première erreur serait de réduire un individu à sa communauté d'origine, et de lui reconnaître un droit différent sous le prétexte de son héritage culturel. La seconde serait d'évaluer la diversité culturelle en procédant par associations d'idées, sans chercher à connaître l'impact des particularismes sur le vivre-ensemble. La troisième erreur serait d'imaginer que les croyances, les rites et les signes religieux sont identitaires alors qu'une religion n'est pas une ethnie, et la croyance ne se transmet pas génétiquement mais par adhésion.

Dans son processus de prise de décision, l'entreprise se trouve face à deux contradictions évidentes : Comment faire des choix sans discriminer ? Et, sur quelles bases se forger une opinion juste sur une attente religieuse sans avoir à entrer dans un débat religieux ? L'inégalité naît le plus souvent d'une perversion de la tolérance. En Grande-Bretagne, l'*Employment Act* de 1989 dispense les Sikhs de porter un casque sur un chantier. Le *Religious Exemption Act* de 1976 les exempte du port du casque en moto-cyclette au nom de leur tradition religieuse. Au États-Unis, le *Religious Freedom Restoration Act* autorise des fidèles d'une église catholique d'origine brésilienne à consommer de la drogue lors de leurs assemblées religieuses. Sous l'apparente tolérance de ces décisions s'exprime une forme de discrimination qui légitime la différence des droits selon une communauté ethnique ou religieuse. Sous l'apparence de la tolérance, la société a renoncé ici à ses

obligations de protéger ses membres et pratique une discrimination « légale » ne reconnaissant pas à ces fidèles leur droit à être protégés, y compris contre eux-mêmes.

Quelle grille de lecture choisir pour mieux gérer la diversité des attentes culturelles ? La tolérance - par principe - ne paraît pas le moyen le plus démocratique de favoriser la diversité culturelle et religieuse, puisqu'elle est porteuse d'effets contradictoires

“ **La tolérance ne paraît pas le moyen le plus démocratique de favoriser la diversité culturelle et religieuse”.**

d'exclusion, de discrimination et d'inégalité. Privilégier l'égalité sur la liberté permet de penser d'abord à l'intérêt de la personne concernée dans l'exercice de ses droits. Responsable, éclairée, l'entre-

prise dans la gestion de la diversité culturelle et religieuse a vocation à placer l'individu au cœur de sa réflexion et non la tradition revendiquée. Trois principes éthiques semblent permettre de mieux décrypter une attente culturelle et d'en mesurer la faisabilité :

- Ne pas attribuer « d'autorité » à un individu ou à un groupe un droit dont la réception serait en finalité défavorable à lui ou à la collectivité entière.
- Ne pas favoriser les conditions qui rendent l'individu ou le groupe dépendant de l'image qu'il a de lui-même.
- Ne pas accepter une attente religieuse au détriment des valeurs fondamentales de démocratie et d'égalité entre individus.

Cette grille de lecture n'a certes pas l'ambition de résoudre tous les problèmes posés par la cohabitation d'une diversité culturelle et religieuse dans l'espace collectif et neutre que représente une entreprise, mais de contribuer à tracer les lignes d'une nouvelle éthique d'entreprise dans une société globalisée. La mondialisation des cultures et des religions ne représente pas une menace mais une opportunité extraordinaire pour la société de s'émanciper des règles archaïques qui ont jusque-là organisé l'humanité sur des critères de différences et de séparation. Les entreprises peuvent devenir le moteur de cette nouvelle étape dans l'humanisation de nos sociétés. À condition néanmoins de toujours mesurer l'impact d'une décision sur la réserve d'égalité d'un individu et de ne pas céder à l'idée fausse qu'une liberté à géométrie variable garantirait le bonheur. La cohésion sociale n'est cohérente que si elle est porteuse d'une égalité de droits. La liberté qui mènerait un individu à devoir obéir à des lois alternatives qui brideraient ses droits n'aurait pour effet que de légitimer une forme de discrimination.

Diversité et alignement culturel : l'angle mort du management de grands comptes internationaux

Le management de comptes-clé internationaux a émergé comme l'une des réponses des entreprises à la mondialisation des marchés. On constate que certaines relations entre fournisseurs et grands comptes internationaux fonctionnent bien mieux que d'autres, et que le rôle de la culture dans l'exécution d'un programme de management de comptes internationaux a fait l'objet de peu d'études. Le but de cet article est d'étudier l'impact de la diversité culturelle interne à l'entreprise sur l'exécution d'un tel programme. Il s'agit d'aider à la prise en compte des facteurs culturels, d'améliorer l'alignement culturel avec son client et de faire du management de ces comptes-clé un succès interculturel. S'appuyant sur un cas réel, il apparaît qu'une bonne gestion de la diversité culturelle est non seulement critique dans l'exécution d'un programme de management de comptes internationaux, mais peut s'avérer de surcroît un facteur de différenciation unique.

Sébastien Méhaignerie

smehaignerie@united-notions.com

Fondateur dirigeant de *united-notions* (www.united-notions.com), spécialisé dans le conseil en transformation internationale, diplômé de l'*Institut Catholique d'Arts et Métiers* et de l'*ESCP Europe*, S. Méhaignerie a vécu et travaillé à Paris, Tokyo, Londres, New-York et Frankfurt-am-Main. Il a été ingénieur chez *GCL Tokyo*, consultant à l'ambassade de France au Japon, puis, pour AT&T, responsable de la stratégie internationale puis *manager* du marketing international et des ventes globales. Il est aujourd'hui consultant international.

LE MANAGEMENT DES GRANDS COMPTES INTERNATIONAUX DANS UNE ÉCONOMIE MONDIALE OUVERTE

Le management de comptes-clé internationaux

L'approche initiale du management d'un grand compte international fut assez candide, guidée par l'universalisme un peu aveugle des années 1980-1990, les directions internationales y voyant la réponse idéale à l'intégration de la relation client au niveau mondial : le client voudrait un seul point de contact, un produit standard et un prix uniforme. C'est l'époque où, en 1994 par exemple, IBM prend la décision de remplacer ses 40 agences de publicité qui la servent dans le monde par une seule, qui prend ainsi un compte représentant 500 millions de dollars de revenus.

Cette première approche se révéla vaine à gérer la complexité inhérente à la gestion d'un client international à la fois au niveau mondial et au niveau local, et la négation de la diversité culturelle interne et externe se révéla coûteuse. La décennie 2000 a alors vu l'émergence d'une approche de management plus décentralisée, reconnaissant l'importance du local ainsi que de la spécificité de chaque client (son organisation, son mode de management, sa culture

d'entreprise). Le management de comptes-clé internationaux (« *global account management* ») se définit aujourd'hui comme un modèle de collaboration entre un client international et son fournisseur par lequel les activités d'achats et de ventes sont coordonnées entre les deux organisations au niveau mondial.

Qu'est-ce qu'un compte-clé international ?

L'une des découvertes importantes qui a suivi l'adoption du modèle dans les années 1990 a été qu'une des plus grosses erreurs que l'on puisse faire est de considérer qu'un compte est un compte-clé international (« *global account* ») juste en regardant les chiffres de ventes. Or les facteurs de complexité stratégique, organisationnelle, et culturelle ne doivent pas être négligés. Aujourd'hui, une définition plus réaliste semble émerger : le compte doit être international, mais aussi revêtir une importance stratégique pour le fournisseur, rechercher une cohérence internationale dans les produits qu'il achète et aller vers une politique d'intégration et de coordination des achats et/ou de la *supply chain*.

Des gains substantiels... mais des défis à surmonter

Il est maintenant démontré qu'un modèle de management de compte-clé international produit des gains

substantiels et que l'implémentation d'un tel programme n'est pas seulement un choix mais une nécessité pour les fournisseurs internationaux (croissance des ventes, meilleure rentabilité, mix commercial plus riche, innovation, etc.). Une étude de Yip (2007) couvrant 165 fournisseurs a prouvé qu'un programme peut améliorer la satisfaction du client de 20 % ou plus et augmenter les profits et revenus de 15 % minimum.

Ces bénéfices ne doivent pourtant pas cacher les défis les plus souvent rencontrés dans l'exécution d'un tel programme : forte pression sur les marges, exécution périlleuse et alignement des organisations délicat.

DIVERSITÉ ET ALIGNEMENT CULTUREL : L'ANGLE MORT

Réflexions à partir d'un cas pratique

Il y a pléthore de recherches sur l'alignement stratégique et organisationnel. Sur l'alignement culturel et la diversité internationale, les chercheurs et les praticiens identifient bien ces sujets comme des challenges importants, mais il y a finalement peu de recherches sur le sujet. Nous utiliserons dans cet article un cas exemplaire de cette problématique interculturelle, tiré d'une étude, réalisée par l'auteur, du management de compte-clé international au sein d'une multinationale américaine du secteur des technologies de l'information. Il s'agit de se concentrer sur les interfaces internes, qui mettent en jeu la diversité culturelle propre à l'entreprise. L'étude complète analyse également les interfaces externes client-fournisseur qui mettent en jeu la diversité de leurs cultures d'entreprise. On analyse le management par l'entreprise américaine d'un compte français avec des opérations sur trois continents (Amérique, Europe, Asie). L'équipe est composée d'un directeur de compte-clé, français, dit global (« *global account director* ») qui travaille essentiellement au niveau du siège du client à Paris, et de deux directeurs de compte-clé dits régionaux (« *regional account directors* »), un japonais basé à Tokyo et un américain basé à New-York, qui travaillent tous deux avec les divisions régionales du client.

La culture : créatrice d'identité, système de communication et réservoir de connaissances

La culture est un concept complexe dont on peut retenir à titre opérationnel qu'il traduit les façons de faire et de penser communes à un groupe humain (société ou organisation), transmises le plus souvent inconsciemment d'une génération à une autre permettant ainsi l'intégration des nouveaux venus afin d'en faire des membres productifs et reconnus. Elle se compose donc de comportements habituels (zone de confort),

non questionnés et porteurs d'attentes implicites à l'égard des rôles de chacun au sein du groupe (attentes en matière de pratiques managériales, normes de l'efficacité admises et valorisées). C'est l'ADN socioculturel du groupe. La culture est donc fondamentalement un système de communication (de significations partagées) et un réservoir de connaissances (« *best practices* »). Les fonctions culturelles sont nombreuses, parmi lesquelles la définition de l'identité de l'individu (au sein du groupe et par rapport aux autres groupes), de ses normes de communication (langue verbale et non verbale), de ses orientations prioritaires (valeurs) et des modalités de synchronisation des individus au sein du groupe (alignement des façons de faire et de penser).

Résultats du diagnostic culturel de l'étude

L'absence de partage d'une stratégie de la performance au sein de l'équipe

À la question « *Qu'est le management de grands comptes internationaux ?* », les acteurs ne sont pas convergents. Le directeur français répond « *un moyen sophistiqué de servir les clients globaux* », le directeur japonais « *un outil pour nous aider à vendre* » et le directeur américain « *un outil pour contrôler les activités commerciales autour de la planète* ». La définition du « compte global » complète cette divergence : pour le directeur français, il s'agit d'« *un partenaire à long terme* », tandis que le directeur japonais y voit « *un gros client international* » et le directeur américain « *une multinationale qui demande un management global et local* ». Cette diversité des perspectives sur ce qu'est le management de comptes-clé globaux et ce qu'est un compte global est souvent l'une des raisons essentielles du manque d'efficacité du modèle puisque la stratégie de performance n'est pas partagée. Lors du déploiement interne d'un management intégré de comptes internationaux, un facteur-clé de succès est une vision stratégique soigneusement partagée et mise en œuvre, claire et puissante, autour d'objectifs aux significations communes, très formalisés et mesurables.

Un engagement insuffisamment visible de la direction

L'équipe insiste aussi sur l'absence d'engagement de la direction générale autour du « *global account management* », qui semble être l'un des points faibles du programme : certains cadres évitent de s'engager sur le terrain des conflits, d'autres, qui interviennent parfois chez le client, semblent beaucoup trop éloignés culturellement de ce dernier. Dans la complexité organisationnelle à laquelle est confrontée une équipe de management d'un compte international, il est important que la direction soie engagée clairement à ses côtés, de manière visible, seul moyen de désamorcer les conflits et les ambiguïtés inhérents aux organisa-

tions complexes (les organisations matricielles par exemple, qui fonctionnent mal dans les cultures hiérarchiques latines ou orientales). Le *leadership* doit aussi encourager une gouvernance plus biologique que centralisée (modèle horizontal, à la manière de la cellule qui, renforcée, renforce par là-même l'organisme dans son ensemble). Il s'agit de soutenir la construction de relations en réseau avec l'organisation du client, et non régulées simplement par le poids du siège du pays d'origine de l'entreprise.

Une culture d'entreprise ethnocentrique

Le directeur américain du compte exprime une réticence à suivre le modèle de management global. Il n'est pas rare, dira le directeur français, que ce dernier prenne connaissance, au cours d'une réunion avec le client à Paris, que des projets menés par son collègue américain sont en cours aux États-Unis, projets dont il ignore totalement l'existence. Ce cas est typique des guerres internes d'influence qu'un management de comptes-clé peut exacerber, chacun défendant sa zone d'influence territoriale et culturelle, son fief. Dans le cas précis de cette multinationale à fort ADN américain, le Français mettra en avant la résistance culturelle au changement, dans une entreprise où le *leadership* vient traditionnellement des Américains. On y parle même du « syndrome des non-Américains » (« *not invented here* ») qui traduit souvent que le pouvoir et le savoir sont des prérogatives exclusives des équipes américaines. L'équipe fait aussi part du besoin de plus de réunions en face-à-face, pour améliorer le sentiment d'appartenance à une équipe multiculturelle et décloisonner les mentalités. Il est indispensable dans le management de grands comptes internationaux, innovation organisationnelle s'il en est, de développer de nouveaux processus de travail pour mailler, tricoter les individus venant de milieux culturels variés (nationaux, organisationnels, voire métiers), en minimisant les risques de dysfonctionnements typiques liés au travail en équipe multiculturelle (méfiance, incompréhension, généralisations abusives, conflits).

Une « myopie » culturelle marquée

Le directeur américain ne croit pas au travail d'équipe dans un contexte de ventes ; « *déplacer le focus*, dit-il, *d'une démarche de vente individuelle locale vers un effort commercial collectif mondial n'est pas seule-*

ment un problème de primes et de commissions, c'est la nature du "job" qui est en jeu ». L'influence de la culture nationale sur l'approche individuelle de l'activité de vente a été démontrée. Il est difficile de construire une approche intégrée de la stratégie commerciale, incluant les aspects politiques et relationnels, quand il n'y a pas de socle culturel commun sur des dimensions clés susceptibles d'être fortement marquées par des traditions locales : rôle et statut du vendeur (la société américaine est une société de la vente), prise de risques (crainte de l'échec souvent française, espoir de réussite souvent américain), approche *win/win* vs. *win/lose* (vision du *business* comme favorisant la maximisation du profit individuel dans les cultures latines ou du profit commun chez les anglo-saxons), formalité ou informalité (formalisme latin ou asiatique opposé à la décontraction américaine), rapport au pouvoir (égalitarisme américain et hiérarchies latines ou japonaises), vision du temps (orientation court-terme ou long-terme), etc. Il s'agit bien là de l'ignorance de perspectives culturelles multiples traduisant un non-alignement des équipes censées appliquer un même modèle global (de management de grands comptes) et ayant pour conséquences nombre de malentendus, un manque de confiance et des résistances parfois exacerbées.

De manière générale, le transfert de l'outil de management de compte, sans l'esprit de l'outil, semble prévaloir, ce qui caractérise une approche ethnocentrique de l'entreprise dominée par une myopie culturelle et le souhait de se cloner à l'international.

CONCLUSION

La diversité culturelle présente le paradoxe d'être à la fois source d'opportunités et de risques si elle n'est pas prise en compte à proprement parler. Elle est une opportunité unique de construire un avantage concurrentiel, difficilement imitable, fondé sur la capacité à tirer avantage des connaissances associées des équipes internes, reflet de la diversité de toutes leurs expériences culturelles cumulées (nationales, organisationnelles, fonctionnelles, etc.). Le management de comptes-clé internationaux n'est pas juste un moyen différent de vendre à un client mondial, c'est une approche *disruptive* de management commercial, une innovation organisationnelle, qui exige une transformation en profondeur de l'organisation. La dimension culturelle ne peut être l'angle mort de cette transformation.

La diversité culturelle est une opportunité unique de construire un avantage concurrentiel”.

Biblio



- ▶ Holden N. (2002), « Cross-cultural management: a knowledge management perspective », *Financial Times Prentice Hall*.
- ▶ Méhaignerie S. (2011), « Global account management from a cross-cultural perspective: leveraging cultures for success », *Conférence annuelle ATLAS / Association Francophone de Management International (AFMI), ESCP Europe - Université Paris Dauphine, Paris, 26-27 mai*.
- ▶ Yip G. et al. (2007), « Managing global accounts », *Harvard Business Review*, Vol. 85, Issue 9, p. 102-111.

L'équipe multiculturelle : une évidence improbable

L'évolution de l'organisation des groupes internationaux génère de plus en plus d'équipes multiculturelles, partiellement virtuelles. Les différences de comportement et de modes de résolution de problèmes entre les cultures sont telles qu'il paraît impossible qu'une équipe multiculturelle produise un résultat. La réalité est souvent différente : cette diversité oblige à plus d'écoute, d'explications, d'échanges, de respect mutuel et d'objectivité, de sorte que les menaces peuvent rapidement se transformer en opportunités. Cependant, travailler au sein d'une équipe multiculturelle nécessite un vrai savoir-faire. La question est : comment acquérir une compréhension suffisante des autres cultures, des particularités de chacun, afin de gérer au mieux les divergences ou les conflits ? Il semble que la formation et l'expérience constituent les deux composantes d'une seule et même réponse.

Jean Pautrot

jean.pautrot@magellan-network.com

J. Pautrot a quinze ans d'expérience en RH Internationales. Comme gestionnaire de carrière, il a effectué 2 000 entretiens d'expatriés de la sélection au retour. Ancien Directeur Mobilité Groupe Services d'EDF et coauteur du livre *Expatrié : rêve et réalité*, il est actuellement Président du Conseil Magellan de la Mobilité Internationale, Conseiller du Commerce Extérieur, coach d'expatriés et administrateur de PrepAsia.

Comment définissez-vous une équipe multiculturelle ? ¹

En s'internationalisant, les groupes acquièrent des filiales et créent des *joint-ventures*. Ainsi se constituent des équipes biculturelles composées généralement d'expatriés de la maison-mère et de cadres locaux. Ces équipes sont efficaces, mais elles sont porteuses de conflits latents : une des parties finit par imposer sa langue, ses modes de travail, et ses idées.

Le second niveau d'internationalisation se caractérise par la venue d'expatriés des filiales étrangères au siège pour se former et intégrer la stratégie du groupe. La Direction financière d'un groupe français peut accueillir un Allemand, un Anglais, un Chinois et un Canadien. Ainsi se constitue une équipe multiculturelle, c'est-à-dire un groupe d'individus issus de plus de deux cultures.

Le troisième niveau d'internationalisation voit apparaître des équipes multiculturelles transverses, soit des équipes projets constituées des meilleures expertises du groupe dans le domaine, soit des équipes de Direction d'un métier où les différentes implantations du groupe à travers le monde sont représentées.

Ces équipes transverses (projets ou comités de direction) sont de plus en plus fréquentes dans les secteurs de la recherche, de la production et du marketing. Elles sont au moins en partie virtuelles, leur langue de travail est l'anglais, elles font essentiellement appel à de la mobilité de courte durée pour les réunions physiques et à des travaux via Internet et en conférences téléphoniques. Cette orientation s'accompagne d'une stagnation de l'effectif d'expatriés en longue durée et d'un accroissement sensible des missions de courte durée.

Quelle place donner à des expatriés dans un organigramme de filiale à l'étranger ? Ne sont-ils pas les mieux placés pour gérer les conflits au sein d'une équipe multiculturelle ?

Une filiale à l'étranger fait appel, en priorité, à des salariés du pays où elle est implantée. Elle est donc, par nature, mono-culturelle.

Les Groupe internationaux ont, en moyenne, un effectif expatrié inférieur à 1 % de leur effectif total. Ils expatrient pour :

- répondre à un appel d'offres ou acquérir une filiale ;
- être présent dans la gouvernance de leurs filiales (management, finances) ;

(1) Propos recueillis par Sandrine Rol le 29 mars 2011.

- apporter une expertise technique manquante localement ;
- donner une opportunité d'expérience internationale à de futurs dirigeants ;
- développer une culture commune.

L'expatrié est partie prenante de la filiale ; ce n'est pas sa qualité d'expatrié qui lui donne une capacité particulière à gérer les conflits, c'est son positionnement hiérarchique et sa sensibilité multiculturelle. En revanche, il est un bon intermédiaire entre la filiale et le siège : il connaît les enjeux des deux mondes et peut en être l'interprète auprès des deux parties.

“ Les équipes multiculturelles sont un catalyseur de l'innovation par confrontation des différences ”.

Disposer d'une équipe multiculturelle constitue avant tout, pour l'entreprise, une opportunité ou une source de difficultés ?

Les équipes multiculturelles sont une opportunité pour un groupe international :

- Elles permettent de rassembler les meilleures expertises sur une question ;
- Elles sont un lieu de diffusion de la stratégie du groupe, notamment dans les Comités de Direction métier ;
- Elles sont un creuset d'élaboration et de diffusion de l'identité et de la culture du groupe ;
- Elles sont un catalyseur de l'innovation par confrontation des différences.

Les équipes multiculturelles sont moins difficiles à manager que les équipes biculturelles, les phénomènes de concurrence y sont moins importants.

Cependant, il faut faire travailler ensemble des acteurs qui ont des langues maternelles, des processus d'analyse et des modes d'action très différents. Cette hétérogénéité des modes de pensée et d'action est une source de difficulté pour le management de telles équipes, chacun devant prendre le temps d'écouter l'autre et tenir compte de sa différence. La diversité des langues maternelles est une source de malentendus en raison d'une maîtrise imparfaite de l'anglais ou de traductions approximatives du vocabulaire technique, quand tous les membres ne parlent pas anglais. D'où l'importance d'un accompagnement culturel et linguistique.

Pourquoi faut-il que l'entreprise qui s'internationalise consacre du temps au management interculturel de ses équipes ?

En raison des difficultés énumérées ci-dessus, le processus de travail d'une équipe multiculturelle est plus lent et plus difficile que celui d'une équipe mono-

culturelle. Paradoxalement, il est de meilleure qualité, car le non-dit et les jeux d'acteurs y tiennent beaucoup moins de place. Par nécessité, les problèmes et les objectifs sont mieux explicités, le jalonnement du travail est plus précis. À titre d'exemple, les débats d'un Comité d'Entreprise européen sont généralement d'une qualité supérieure à ceux des Comités d'Entreprise des différents pays dans le groupe.

Le succès réside dans un management approprié. En plus des qualités habituelles, le manager doit être un modérateur et un médiateur ; il s'agit de faire comprendre à tous les particularités de chacun et

l'originalité de chaque apport, de rebondir positivement sur l'inattendu. C'est un peu la quadrature du cercle. La phrase : « *ce qui nous rassemble est plus important que ce qui nous divise* » est le fil directeur de tout travail multiculturel.

Les difficultés sont-elles plus importantes pour une PME que pour un grand groupe ?

Les PME ont généralement une taille internationale insuffisante pour créer de véritables équipes multiculturelles. Seules les entreprises de taille intermédiaires (ETI) sont concernées. Leur difficulté spécifique, par rapport aux grands groupes, vient d'un manque de prise de conscience de la nécessité d'offrir à leurs cadres des formations adéquates.

Comment réussir son recrutement à l'étranger ?

Pour un recrutement à l'étranger, il faut privilégier le marché de l'emploi local et le recours à des cabinets de recrutement locaux. Le salarié s'intègre plus facilement à la filiale. L'expérience multiculturelle devient importante dans le recrutement. Heureusement, beaucoup de jeunes diplômés de par le monde ont fait au moins 6 mois d'études à l'étranger. Les campus des Universités ou des Grandes Écoles et les amphithéâtres sont aujourd'hui des lieux d'apprentissage de la multiculturalité.

Que faut-il pour qu'une équipe pluriculturelle fonctionne au mieux ?

Dans les réponses aux questions précédentes, nous avons énuméré un certain nombre de facteurs clé de succès pour le fonctionnement d'une équipe multiculturelle : écoute, prise en compte de l'autre, organisation précise du travail, maîtrise de l'anglais, communication très explicite, absence de jugement de valeur et d'arrogance.

Il reste une question difficile : comment acquérir une compréhension suffisante des autres cultures ?

Il serait inutile, fastidieux et trop coûteux de vouloir suivre les stages d'initiation culturelle pour les différentes destinations d'expatriation du groupe. L'enjeu est de disposer de clés de décryptage des cultures. Deux pistes peuvent être proposées.

→ À partir de questionnaires exploités sur une grande échelle à IBM, Geert Hofstede distingue 5 facteurs de différenciation culturelle : la distance hiérarchique, l'attitude face à l'incertitude, le positionnement de l'individu par rapport au groupe, la dimension masculine ou féminine des valeurs, l'orientation court ou long terme. Chaque culture a des scores caractéristiques sur ces 5 dimensions ; c'est une sorte de carte d'identité culturelle. Bien qu'elle fasse débat aujourd'hui, cette approche est très pédagogique et utile pour identifier les sources de malentendus dans une équipe multiculturelle et y apporter des solutions.

Sur son site ², Geert Hofstede a une vision assez pessimiste de la multiculturalité : « *Culture is more*

often a source of conflict than of synergy. Cultural differences are a nuisance at best and often a disaster ». Ce type de phrase est à examiner avec un prisme multiculturel : il s'agit de ces plaisanteries introductives chères à la culture anglo-saxonne, qui soulignent la valeur de l'exposé ultérieur.

→ Avec un prisme culturel français, je dirais que le membre d'une équipe multiculturelle doit être un honnête homme au sens classique, c'est-à-dire un homme cultivé. La connaissance de l'histoire et surtout des religions donne des indications fiables sur les comportements culturels. Des livres comme celui de Max Weber, *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme* (1904-1905), jettent des ponts entre une religion et la culture dans laquelle elle est dominante. Une seconde source de connaissance des cultures est l'étude des modèles pédagogiques nationaux, très liés à la culture locale dont ils sont, d'ailleurs, également la matrice.

Biblio

- ▶▶ Théry Benoît (2002), *Manager dans la diversité culturelle*, Éditions d'Organisation.
- ▶▶ FAURE Sophie (2003), *Manager à l'école de Confucius*, Éditions d'Organisation.
- ▶▶ Trompenaars Fons, Hampden-Turner Charles (2008), *L'entreprise multiculturelle*, Éditions Maxima.

Le Cercle Magellan

Le Cercle Magellan est un réseau professionnel d'échanges, d'information et de formation dédié aux responsables de RH Internationales dans les champs Mobilité Internationale, Rémunération et Avantages sociaux, Talents.

En son sein, le Conseil Magellan de la Mobilité Internationale est un organe permanent de liaison entre les entreprises, les administrations et les institutions concernant les problématiques de mobilité internationale. En 2011, l'*International Mobility Club* compte environ 180 groupes internationaux qui représentent plus de 40 000 expatriés professionnels dans le monde.

En savoir plus : <http://www.magellan-network.com> - communication@magellan-network.com

(2) <http://www.geert-hofstede.com>

Bien réussir ses négociations à l'international - L'apport de l'interculturel

« Le monde est plat ». « Avec la mondialisation, les cultures se ressemblent de plus en plus ». « J'ai une technique de négociation imparable, universelle ». Voici quelques pensifs entendus récemment et pourtant... **Négocier un contrat avec un partenaire chinois peut s'avérer une épreuve de patience. Entamer les pourparlers avec un client africain ressemble à une école de la vie. Finaliser le contrat avec un Américain est similaire à un cours de droit des affaires. Présenter son produit à un Russe s'avère être un long processus de socialisation. Ci-dessous, quelques grandes orientations culturelles vont vous être présentées pour vous permettre de vous trouver des repères dans la Tour de Babel des cultures pour mener à bien vos négociations. Afin de rendre les orientations culturelles plus concrètes, elles sont expliquées par de petits scénarii, inspirés de situations vécues.**

Nathalie Lorrain

lorrain@interculturels.com

N. Lorrain dirige *Itinéraires Interculturels*, cabinet de conseil et formation, qu'elle a créé en 1997. La mission d'*Itinéraires Interculturels* est d'accompagner les entreprises dans les différentes phases de l'internationalisation : collaborateurs immergés (expatriés/impatriés), collaborateurs exposés (missionnaires, chefs de projets, responsables exports, etc.), pilotes et bâtisseurs exposés (membres du Comex, DRH, cadres dirigeants), cadres dirigeants immergés (directeurs de filiales, de BU) ¹.

Chaque individu est influencé dans son comportement par sa ou ses cultures d'origine. Ce peut être sa culture nationale, régionale, celles liées à sa religion, à son métier, à son entreprise. Chaque individu est unique, néanmoins des tendances par zones géographiques ou par pays se dessinent. Nous allons nommer ces tendances « orientations culturelles » et nous allons analyser comment elles peuvent influencer les négociations.

LA RELATION AU TEMPS

La première de ces orientations culturelles est la relation au temps. Trois antagonismes la caractérisent : « fixe ou fluide », « monochronique ou polychronique », « linéaire ou circulaire ». Voyons désormais l'influence sur les négociations :

Premier scénario : vous avez rendez-vous avec un partenaire à 14 heures pour vous mettre d'accord sur les termes d'un contrat. Votre partenaire vous reçoit à 14 heures, le rendez-vous dure deux heures, vos échanges sont uniquement concentrés sur les termes

de votre contrat et vous fixez, en vous quittant, une nouvelle date de rendez-vous pour la signature.

Votre partenaire est orienté au temps fixe, il est monochronique et linéaire, puisque naturellement vous allez lors de votre nouvelle rencontre signer le contrat. Votre partenaire est de culture anglo-saxonne ou d'un pays nordique. Le temps, c'est de l'argent : ne le gaspillons pas. Le temps est consacré à la réalisation d'une tâche ou d'une mission.

Deuxième scénario : vous avez toujours rendez-vous à 14 heures, mais l'adjoint de votre partenaire vous annonce qu'il est retenu dans une réunion de famille à l'autre bout de la ville, qu'il ne pourra pas vous recevoir avant 16 heures. Vous pouvez si vous le désirez l'attendre dans son bureau ou aller faire un tour en ville. Exaspéré, vous regardez votre montre, vous vous sentez maltraité et estimez qu'il vous a manqué de respect. De plus, vous vous inquiétez car vous devez être à l'aéroport pour reprendre votre avion à 18 heures. Votre partenaire arrive enfin vers 16 heures. Vous êtes très en colère et avez déjà préparé votre contrat, prêt à le lui faire signer, il vous

(1) À ce jour, *Itinéraires Interculturels* a accompagné ses clients sur 120 pays. Contact : <http://www.interculturels.com> - tél : 01 53 76 42 25.

doit bien cela pour s'excuser de ses deux heures de retard. Vous tentez d'entrer dans le vif du sujet, mais votre partenaire commence à vous demander des nouvelles de vos collaborateurs, vous questionne sur le confort de votre voyage, vous demande comment vous trouvez la ville, etc. Tant de questions et de réponses qui vous font perdre votre temps.

L'heure tourne, vous avez avalé votre thé brûlant très vite pour aborder enfin le sujet qui motive votre visite. Il vous reste 10 minutes pour signer le contrat et espérer reprendre votre avion. Mais votre partenaire poursuit ses discussions, s'interrompt pour répondre à un appel téléphonique extérieur. Vous êtes au bord de l'exaspération. Lorsqu'il raccroche son téléphone, il vous annonce qu'il était en conversation avec son associé qui aimerait vous connaître et propose que vous diniez tous les trois en ville vers 21 heures. Vous refusez catégoriquement, vous lui tendez le contrat lui demandant de le lire et de vous le renvoyer par courrier. Votre partenaire vous répond sèchement, comme s'il était blessé : « *nous ne ferons jamais affaire ensemble* » et vous raccompagne vers la sortie.

Votre partenaire est polychronique, linéaire et orienté au temps fluide. Sa priorité est la gestion des relations, c'est-à-dire connaître les personnes avec lesquelles il traite des affaires. Votre partenaire pourrait aussi vous dire : « *vous avez la montre, j'ai le temps* ». Votre partenaire ne peut pas envisager de signer un contrat avec vous sans vous connaître. Votre partenaire pourrait être du Moyen-Orient ou d'un pays africain.

Troisième scénario : Votre rendez-vous est à 9 heures, vous êtes arrivé le matin après toute une nuit de vol. Vous avez prévu de rester deux jours, car vous savez que les négociations seront longues. Vous êtes surpris par le groupe qui vous accueille pour votre rendez-vous : ils sont cinq, vous êtes seul. Les négociations démarrent, vous avez du mal à comprendre qui décide de quoi. Vers 11 heures, ils se retirent dans la salle voisine, vous laissant face à vos interrogations. Après quinze minutes, l'un d'entre eux revient et vous annonce que les négociations reprennent à 14 heures. À l'heure dite, nouveau tour de table, vous avez l'impression qu'ils reviennent sur ce qui a été dit le matin. Est-ce la fatigue qui vous gagne, votre anglais qui s'embrouille ? Fin du *round* à 16 heures, nouveau rendez-vous dans les bureaux demain matin à 9 heures. Vous rêvez de vous rendre à votre hôtel, de vous faire livrer un plat dans votre chambre et de dormir. Mais celui qui parle le mieux anglais parmi vos interlocuteurs vous sort de votre rêve en vous expliquant qu'ils vous attendent à 19 heures dans le *lobby* de votre hôtel pour un karaoké. Vous avez l'impression que votre pire cauchemar va commencer.

Il est fort tard lorsque vous regagnez votre chambre, vous avez beaucoup bu, vous avez chanté, vous avez mangé, vous n'avez pas parlé affaire. Il vous reste quatre heures à dormir et dès 9 heures, vos négociations reprennent dans une nouvelle direction que vous n'aviez pas imaginée. Lorsqu'en fin de matinée, épuisé, vous reprenez votre avion, vous ne savez pas quels sont les points qui ont été agréés. À votre retour en France, un e-mail vous attend, synthétisant les différentes phases de votre négociation, mais en les abordant sous un autre angle. Épilogue de votre histoire : vous avez signé un protocole d'accord après six mois d'aller-retour.

“ **La vérité unique n'existe pas ; chacun détient la vérité en fonction de ses références** ”.

Vos interlocuteurs étaient orientés au temps fixe, avec un mélange de concentration sur la tâche mais un

besoin de construire la relation et surtout une gestion du temps circulaire, jamais l'impression de revenir en arrière, juste de nouveaux rebondissements en fonction d'un nouveau regard, de nouveaux événements, une vérité liée au contexte du moment, mais pas absolue. C'est la politique du *Stop and Go*. Vos partenaires sont asiatiques, chinois ou coréens.

LE RAPPORT À L'ÊTRE OU LE RAPPORT À L'ACTION

La seconde orientation culturelle qui impacte les négociations repose sur le rapport à l'être ou le rapport à l'action. Cette orientation a des points communs avec monochronisme/polychronisme.

Reprenons notre premier scénario : votre partenaire est uniquement orienté à l'action. Ce qui compte c'est d'aboutir, sans besoin de faire connaissance avec vous, pas d'interférence avec la vie privée, pas de processus de socialisation. Le contrat est liant entre les deux parties, peu importe qui l'a signé.

Deuxième scénario : votre partenaire est orienté à l'être, ce qui compte c'est d'abord d'établir une relation de confiance avec vous. Ensuite, viendra la signature du contrat. La relation que vous aurez bâtie sera plus forte que le contrat signé. Attention : si votre entreprise décidait de vous muter sur une autre zone ou un autre poste, votre successeur devrait recommencer toute la chaîne de la négociation ; le contrat étant plus lié à votre personne qu'à l'entreprise que vous représentez. Faites de cette relation personnelle établie un atout, lorsque vous sentez que vos négociations bloquent, jouez sur le registre personnel (« *vous savez, je ne peux pas revenir au siège sans que notre contrat soit signé, mon patron va être très en colère, etc.* »). Votre interlocuteur cherchera alors à vous être agréable.

Troisième scénario : vos partenaires sont orientés à l'être et à l'action. Les moments de socialisation sont importants pour vous inclure dans le groupe. On ne peut pas faire des affaires avec des interlocuteurs « *out-group* ». Le contrat n'est pas liant non plus, puisque le contexte peut changer. Mais vos interlocuteurs sont tout de même orientés à l'action, ils sont pragmatiques et ils avancent en faisant. L'essentiel est d'atteindre l'objectif, peu importe le moyen et le temps pour y parvenir.

AUTRES ORIENTATIONS CULTURELLES

D'autres orientations culturelles sont à prendre compte. Citons par exemple une autre orientation au temps : passé, présent, futur. Pour les cultures orientées au passé, il faudra respecter les traditions, le protocole, présenter l'histoire de votre entreprise. Pour les cultures orientées au présent, il faudra que votre interlocuteur réalise un gain à profit à court terme. Pour celles orientées au futur, le profit espéré est sur le long terme, on parle même d'investissement.

Individualisme/collectivisme est une autre orientation culturelle intéressante : dans le premier antagonisme, le « je » sera conjugué, l'individu en tant que tel est important ; dans le second antagonisme, le « nous » est important, l'appartenance à un groupe est la référence, la position dans le groupe est importante. Dans ce dernier cas, renseignez-vous bien sur la place de vos interlocuteurs dans le groupe, qui décide, qui conseille... Sachez si vos partenaires ont un objectif individuel ou un objectif collectif à atteindre.

Pour finir, nous pouvons encore citer le rapport homme-femme, le rapport à la séniorité, l'importance du statut...

Un dernier conseil : pour bien mener vos négociations à l'international, ayez à l'esprit que la vérité unique n'existe pas ; chacun détient la vérité en fonction de ses références. Essayez de découvrir celles de vos interlocuteurs, ce sera le premier pas vers une négociation interculturelle réussie.

UNIVERSITÉ PARIS ILE-DE-FRANCE ©
toute reproduction interdite

11 clés pour une première mission internationale ou comment développer la compétence interculturelle

Une première mission à l'international suscite un mélange de fascination, d'excitation et de crainte. De nombreuses questions vous taraudent, que ce soit sur des aspects logistiques, linguistiques, de relations humaines. Un esprit aventurier ne suffit pas à réussir sa mission. Indiana Jones ou James Bond nourrissent notre imaginaire et nous voudrions nous sortir de chacune des situations insolites vécues par ces héros avec la même chance qu'eux. Mais hélas, la réalité est toute autre et il convient, pour éviter de se retrouver dans des situations critiques, pour éviter de commettre des faux-pas s'avérant irréparables pour la poursuite de vos relations professionnelles, de préparer sa mission en terres étrangères. La liste des conseils ne pouvant être exhaustive, ce texte vous soumet quelques pistes pour développer les bases d'une compétence interculturelle. Comme toute compétence, à chaque nouvelle mission à l'étranger, vous poursuivrez son développement.

Nathalie Lorrain

lorrain@interculturels.com

N. Lorrain dirige *Itinéraires Interculturels*, cabinet de conseil et formation, qu'elle a créé en 1997. La mission d'*Itinéraires Interculturels* est d'accompagner les entreprises dans les différentes phases de l'internationalisation : collaborateurs immergés (expatriés/impatriés), collaborateurs exposés (missionnaires, chefs de projets, responsables exports, etc.), pilotes et bâtisseurs exposés (membres du Comex, DRH, cadres dirigeants), cadres dirigeants immergés (directeurs de filiales, de BU) ¹.

Voici donc 11 clés pour vous aider dans votre développement :

→ Se renseigner sur les aspects culturels du pays de destination. Différents moyens sont à votre disposition pour cette première clé. Les sites internet généraux sur les pays vous donneront différents aspects de sciences sociales ou sciences humaines et vous permettront une première approche du pays. À vous d'élaborer des hypothèses sur les comportements possibles des individus en fonction de leur histoire, de leur religion, de la géographie du pays, de leur identité culturelle... Vous pouvez également décider de vous munir d'un guide touristique, qui vous donnera quelques informations générales.

→ En préparant votre mission, ayez à l'esprit le calendrier des jours fériés du pays de destination. Est-il opportun de prévoir un voyage d'affaires entre deux jours fériés importants (par exemple en Russie, Noël orthodoxe est fêté le 7 janvier. Le 1^{er} janvier étant férié, ne prévoyez rien la première semaine de janvier) ? De plus, le calendrier vous donnera une indication sur

les religions présentes dans le pays (fêtes musulmanes, fêtes catholiques...), religions qui ont une incidence sur certains comportements et certaines orientations culturelles. Le calendrier constitue également une porte d'entrée pour découvrir l'histoire du pays (à quel événement se rapporte la fête nationale ? L'indépendance ? La partition ? La constitution ?). Vous pouvez acquérir quelques notions de culture générale du pays, toujours utiles à connaître dans le cadre d'échanges professionnels.

→ Quels sont les chiffres maléfiques ou chiffres porte-bonheur ? De façon consciente ou inconsciente selon les cultures, certains chiffres sont néfastes ou au contraire positifs. Un rendez-vous le 4-4 en Chine risque de ne pas être honoré, le chiffre 4 est funeste ; en revanche, le 8-8 sera bénéfique. Rappelez-vous : les Jeux Olympiques à Pékin se sont ouverts le 8-8-2008 à 8 heures. Le chiffre 7 sera lui très bénéfique en Russie. Quant au chiffre 13, il semble être évité dans de nombreux pays. Avez-vous remarqué par exemple qu'il n'y a jamais de chambre 13 dans les hôtels en Occident, jamais de rang 13 dans l'avion ?

(1) À ce jour, *Itinéraires Interculturels* a accompagné ses clients sur 120 pays. Contact : <http://www.interculturels.com> - tél : 01 53 76 42 25.

→ Apprenez quelques mots de la langue du pays de destination. Les indispensables : saluer, remercier, se présenter. Vos interlocuteurs seront sensibles à l'effort que vous faites pour entrer dans leur univers.

→ Observez : dès que vous arrivez à l'aéroport du pays de destination, regardez comment les gens se saluent : embrassades, poignées de main, courbettes, fleurs offertes... Comment font-ils la queue pour attendre le taxi (ligne bien droite, avec une distance de plus ou moins 30 cm entre chaque client, en « troupeau », etc.). Autant d'éléments observés qui vous donneront des indices sur la proxémie coutumière dans le pays.

→ Le protocole : les règles de protocole font l'objet de nombreux ouvrages ; vous y trouverez une liste de ce qu'il faut faire et ne pas faire sur différents registres, comme, par exemple, comment donner sa carte de visite : avec les deux mains en la tendant vers son interlocuteur, attendre qu'il la prenne également des deux mains - c'est le cas au Japon - ; la lire et mémoriser les indications qu'elle porte : si votre interlocuteur a écrit son titre, il s'attend à ce que vous l'appeliez par son titre. À titre d'exemple, on peut lire sur une carte de visite en Allemagne : Doktor Hans Bayer ; cela ne signifie pas que la personne est médecin mais qu'elle a un titre universitaire élevé.

Le protocole vous donnera aussi quelques règles pour saluer. Ne vous sentez pas obligé de saluer selon un protocole qui ne correspond pas à vos valeurs ou à votre référentiel (exemple : s'incliner devant la personne) ; il vaut parfois mieux rester soi-même que de singer. Le risque en singeant est de paraître faux et, conséquemment, de ne pas inspirer confiance à vos interlocuteurs. La confiance est la règle de base dans toute relation, accentuée par l'interculturel, car on se méfie de l'étranger.

Renseignez-vous également sur la pratique des cadeaux : faut-il en offrir ? Si oui, combien ? De quelle nature ? Avec le logo de votre entreprise ? Ainsi au Japon par exemple, le nombre de cadeaux sera un multiple de 3. La culture des cadeaux se trouve souvent en contradiction avec les chartes éthiques des entreprises occidentales ; elle est pourtant une réalité culturelle dans la moitié du monde, que l'on ne peut donc ignorer. De même, quelles sont les pratiques en matière d'invitations à déjeuner ? À dîner ? Au karaoké ? Dans un bar ? Aux Pays-Bas par exemple, vous pourriez être perçu comme dépensier et non fiable si vous invitez votre client au restaurant, vous gaspillez l'argent et vous perdez votre temps. Alors qu'en Chine ou en Russie, il est de bon ton d'inviter ses contacts à l'extérieur de l'environnement professionnel pour socialiser. Laissez-vous surprendre par la

diversité des invitations, elles ont rarement pour but de vous piéger, souvent d'apprendre à vous connaître et à vous honorer. Si vous êtes à table, ayez à l'esprit le protocole en matière de toasts portés (qui dit quoi ? À quel moment ?).

Le code vestimentaire est important à connaître. La première apparence est la plus marquante. Le costume est-il de rigueur ? Le « *casual* » est-il accepté ? Pour les femmes, quels sont les signes considérés comme de la nudité (les jambes, les bras, le cou ?) ? Quelles sont les couleurs à favoriser ou à éviter car

elles peuvent être les couleurs du deuil ? La recherche générale sur le pays vous aura naturellement amené à vous interroger sur le climat

et à prévoir votre garde-robe en conséquence. Un exemple : si vous partez en Russie en plein hiver, prévoyez une grosse paire de chaussures résistantes aux épreuves pour les moments de transit et une paire de mocassins ou d'escarpins que vous porterez lorsque vous serez dans les bureaux. Honte à vous si vous portez de grosses chaussures marquées par le sel ou la gadoue !

→ Communication : tentez de décoder la communication non-verbale et la gestuelle. 80 % du message passe par le corps. Si vous communiquez en anglais, faites des phrases simples, évitez les doubles-négations. Si vous utilisez un interprète : prenez le temps avant votre première réunion d'expliquer votre activité à l'interprète et assurez-vous qu'il a compris. Choisissez vous-même votre interprète dans la mesure du possible (il y a ainsi plus de chance qu'il soit de votre côté). En parlant, regardez votre interlocuteur et non votre interprète.

→ Soyez humble : votre culture ne détient pas la vérité, vous ne détenez pas la vérité. Il y a autant de vérités que de cultures.

→ Pratiquez l'empathie, elle vous aidera à comprendre votre interlocuteur. Débarrassez-vous de vos stéréotypes, ils ne sont là que pour vous rassurer et reflètent rarement la réalité des individus d'une culture. Ayez à l'esprit que les stéréotypes sont une construction de notre culture pour nous positionner par rapport à d'autres cultures, pour dévaloriser certaines cultures, pour justifier des traitements et des discriminations à l'encontre d'individus d'autres cultures. Plus notre pays d'origine a entretenu des contacts avec d'autres pays, plus nous avons des stéréotypes. Ainsi, chaque Français a des stéréotypes sur les Allemands, les Anglais, les Italiens ou les Espagnols. Les Français en ont-ils sur les Uruguayens ou les Philippins ?

« Sachez vous laisser surprendre, acceptez l'incertitude. Soyez curieux et ouvert ».

→ Apprenez à vous décentrer, c'est-à-dire à voir les événements sous un angle différent de celui que vous utilisez habituellement. Changez de prisme, comme si vous changiez de paire de lunettes. Amusez-vous pour vous décentrer à regarder le planisphère édité par le pays dans lequel vous vous rendez. La France ne sera plus au centre du monde, cette place sera sans doute celle du pays de destination ; parfois, vous allez devoir revoir votre géographie...

→ Sachez vous laisser surprendre, acceptez de ne pas tout contrôler, de ne pas tout savoir, acceptez l'incertitude. Soyez curieux et ouvert.

Pour ancrer cette nouvelle compétence, capitaliser sur votre expérience à la fin de chaque mission par quelques notes sur ce qui vous a surpris, dérangé, sur

ce que vous auriez pu faire autrement, sur vos « bons points » marqués, sur vos « mauvais points ». On apprend beaucoup à partir de la reconnaissance de ses erreurs.

Naturellement, votre interlocuteur étranger a peut-être lui aussi été sensibilisé à l'interculturel et, dans ce cas, tout se passe au mieux. Sinon, c'est le rapport de pouvoir (client/fournisseur, dominant/dominé) qui détermine lequel doit tendre vers la culture de l'autre. En effet, le rapport de pouvoir est l'élément poison de la rencontre interculturelle. Nombreux sont les hommes d'affaires qui ont été obligés de boire un verre d'alcool ou de vin lors d'une rencontre avec des Chinois, des Coréens, des Ukrainiens... alors qu'ils ne boivent jamais d'alcool dans leur pays d'origine.

Pour aller plus loin

Sur la toile...

- **Blog très riche dédié aux problématiques interculturelles**
<http://gestion-des-risques-interculturels.com>
- **Pelletier Benjamin (2010), « Pourquoi Renault a échoué en Inde avec la Logan ? », 7 mai.**
<http://gestion-des-risques-interculturels.com/risques/pourquoi-renault-a-echoue-en-inde-avec-la-logan>

Lecture approfondie...

- Banon Patrick (2005), *Dieu et l'entreprise - Comprendre et gérer les cultures religieuses*, Éditions d'Organisation (décembre).
- Bobot Lionel, Duberga Bruno (2009), *Développement et négociation de partenariats à l'international*, Lextenso Editions (septembre).
- Foglierini Irène (2010), « Comment négocier avec les Brésiliens ? », in *Brésil : un géant accessible*, Collection *Développer et entreprendre*, Documentation française, pp 69-76.
- Lemaire Jean-Paul, Prime Nathalie (2010), « L'environnement marketing international », in Michon C. (ed.), *Le Marketeur*, Pearson Education, 3^{ème} édition, pp 481-513.
- Souni Hassan (2008), *Savoir négocier pour mieux vendre*, Les éditions demos (avril).
- Waxin Marie-France, Barmeyer Christoph (2008), *Gestion des ressources humaines internationales*, Collection *Entreprise & Carrières*, Éditions liaisons (avril).

Dans la presse...

- Germain Sabine (2010), « Diriger une entreprise en Chine », *Les Échos*, 8 juin.
- Godelier Eric, Amiraly Akil (2008), « Une question d'organisation objective et rationnelle », *La Tribune*, 26 mars.
- Monpetit Pascal (2010), « Pour une véritable démarche interculturelle dans les affaires », *Le Cercle - Les Échos*, 9 juillet.
- Pacaud Julien (2009), « La religion dans l'entreprise, un sacré malaise », *Le Monde magazine*, 7 novembre.

Il faut se préparer et se jeter à l'eau : aucun pays n'est vraiment très loin



Questions à Olivier Chouraki,

Président de MobiLuck



MobiLuck est un Réseau Social Mobile utilisant la géolocalisation, lancé en juillet 2007. Ce service gratuit permet aux utilisateurs de créer une page perso sur le web mobile, de dire à leurs amis où ils se trouvent, de *chatter* avec leurs amis, de découvrir des personnes et des lieux situés à proximité, de recevoir une alerte par SMS lorsqu'un ami est proche, etc.

La communauté des *MobiLuckers* compte aujourd'hui 3 millions de membres dans 200 pays, dont la moitié en Inde. *MobiLuck* a également une forte présence aux États-Unis, en Égypte, en Arabie Saoudite, en Australie, etc.

Pour plus d'information :

visiter notre site Internet <http://www.mobiluck.com>

ou contactez-nous : olivier.chouraki@mobiluck.com

Qu'est-ce qui a initié votre démarche d'internationalisation ?

Votre entreprise avait-elle vocation à devenir internationale ?

“ *MobiLuck* a une approche internationale depuis sa création. Le contact avec nos utilisateurs se fait par Internet. Donc les utilisateurs australiens ou indiens ne sont pas plus loin de nous que les français ! Lorsque nous avons démarré, la France représentait un marché très petit, et nous proposons des services mobiles totalement immatériels, alors pourquoi nous limiter au marché français ? Il aurait fallu refuser les utilisateurs venant d'autres pays qui visitaient notre site web mobile ou téléchargeaient nos applications mobiles !”.

Quelles ont été les différentes étapes de votre développement international ?

Comment s'est effectué le choix des pays d'implantation ?

“ Ce sont nos utilisateurs qui ont choisi. Nous avons lancé deux produits, à chaque fois en anglais sur Internet.

Notre premier produit, une application de messagerie par *Bluetooth* sur *Smartphone*, a rencontré un énorme succès au Moyen-Orient, en particulier en Arabie Saoudite, où des centaines de milliers de garçons et filles l'utilisent pour communiquer discrètement entre eux. Nous avons eu plus de 3 millions de téléchargements depuis 200 pays et avons traduit ce logiciel en 21 langues.

Notre deuxième produit, un réseau social géolocalisé pour mobile, a immédiatement séduit les utilisateurs indiens. Nous avons aujourd'hui 3 millions de membres dans le monde, dont la moitié en Inde ! *MobiLuck* est disponible en plusieurs langues indiennes : Hindi, Bengali, Tamoul, Punjabi, Telugu, Kanada.

Nous avons une approche internationale à deux vitesses : pour tous les pays, un service standard disponible sur Internet, en anglais. Pour les pays où nous rencontrons le plus de succès, une traduction dans les langues locales, des partenariats locaux pour envoyer des SMS, afficher de la publicité, etc. Même ces partenariats peuvent très souvent être conclus à distance”.

Avez-vous, seul, pris conscience de l'importance d'un apprentissage culturel du marché visé ou cette prise de conscience a-t-elle été initiée par un (ou des) échec(s) sur certains marchés ?

“ Nous étions conscients dès le départ de la grande distance culturelle entre nous et nos utilisateurs ou nos partenaires indiens. Mais nous ne savions pas comment elle allait se manifester. Nous l'avons découvert peu à peu, en communiquant avec nos utilisateurs indiens, puis en allant en Inde rencontrer des partenaires. Par exemple, nous avons dû mettre en place une politique de surveillance des photos spécifique pour l'Inde, ce que nous n'avions pas du tout prévu, la vue d'une femme en lingerie ou une image montrant du feu pouvant choquer certains de nos utilisateurs.

Sur place, nous avons abordé nos interlocuteurs étrangers avec ouverture, curiosité, et une politesse extrême, en attendant d'être plus familiers avec leur culture. Eux ont fait de même, les Indiens sont très polis et accueillants, et les choses se sont généralement très bien passées. Nous avons été beaucoup aidés par la *Chambre de commerce et d'industrie de Paris, Ubifrance* et les services de l'Ambassade de France”.

L'expérience « de terrain » suffit-elle à ne pas faire d'erreurs relationnelles avec ses partenaires étrangers ou pensez-vous que vous auriez économisé du temps (et de l'argent !) en approfondissant votre connaissance culturelle des entrepreneurs du (des) pays prospecté(s) ?

“ Des lectures et des réunions de préparation sont utiles pour les bases : règles de politesse, *dress code*, précautions à prendre en affaires, langage parlé et corporel, etc., mais ne mettent pas à l'abri des erreurs sur le terrain. Comment prévoir l'immensité et la diversité de l'Inde ?!

Chez un opérateur mobile, mon interlocuteur est un brillant cadre international qui a fait ses études aux États-Unis et me remercie chaleureusement pour les deux bouteilles de bons vins français que je lui offre, tandis que chez un autre, mon interlocuteur me répond très sèchement qu'il ne boit pas de vin (et sans doute pas d'alcool) ; chez un troisième opérateur, la directrice Marketing me reçoit très chaleureusement, en sari, le ventre nu, sans être gênée le moins du monde, je lui apporterai la fois suivante des livres pour son petit garçon qui apprend le français”.

Une étape importante, incontournable, de l'internationalisation consiste à réfléchir à l'adaptation de ses produits et marques aux marchés pressentis ; pourquoi la nécessité d'avoir une meilleure connaissance « de l'autre » semble-t-elle moins évidente, moins spontanée pour les PME françaises ?

“ Il me semble que les PME françaises en sont plus conscientes en tous cas que leurs concurrentes américaines ! L'arrogance est non seulement très mauvaise pour les affaires, mais elle donne aussi une très mauvaise image à l'étranger. Lorsque l'on voit le dynamisme et la richesse culturelle qui existent dans certains pays, tout sentiment de supériorité éventuel disparaît rapidement. On se rend vite compte qu'il faut apprendre et s'adapter”.

Diriez-vous que certains des pays avec lesquels vous travaillez sont plus faciles d'accès que d'autres d'un point de vue culturel ?

“ Oui, c'est certain. De nombreux facteurs entrent en jeu et peuvent compliquer les choses, même dans les relations de travail : coûts et temps de déplacement, langue/accent, loi, devise, décalage horaire, jours travaillés, fêtes, religion, *turnover*, respect des délais/engagements/contrats, etc”.

Disposez-vous d'exemples de situations insolites, inattendues, que vous avez vécues avec vos interlocuteurs étrangers et qui constituent des spécificités culturelles qu'il vaut mieux connaître ?

“ Invité à plusieurs reprises à partager un repas avec des contacts professionnels indiens, au restaurant, au bureau, ou à leur domicile, j'ai eu un peu de mal au début à manger avec la main droite. C'est finalement assez amusant et agréable. Il faut prendre le coup pour déchirer un morceau de nan ou de paratha avec une seule main, puis ne pas avoir peur de tremper ses doigts dans le dal ou tout autre plat relativement liquide.

J'ai aussi affronté un crabe avec des baguettes à Singapour. Mieux vaut être un peu maladroit mais tenter de s'adapter et se montrer ouvert et respectueux, que de réclamer une fourchette ! De la même façon, ne pas hésiter à retirer ses chaussures lorsque son interlocuteur est déchaussé, etc.

En Inde, un mouvement tournant de la tête est un acquiescement... mais la politesse conduira votre interlocuteur à acquiescer à tous vos propos. Il faudra prendre le temps de bien valider son accord et sa compréhension en détail sur chaque point, sous peine de mauvaises surprises”.

La méconnaissance des différences culturelles ne pardonne pas toujours : Il n'y a parfois qu'un pas entre la simple maladresse qui prête à sourire et une méprise qui sera fatale à votre business ; Quels conseils donneriez-vous à des PME pour éviter les pièges de l'interculturel ?

“ Il faut se préparer autant que possible et se jeter à l'eau, quitte à faire des erreurs. Le plus grand piège est de se laisser effrayer par la distance et les différences, et de ne pas y aller. Aucun pays n'est vraiment très loin, et il y a « là-bas » des gens qui font des affaires, avec ou sans nous”.

Approche culturelle des marchés musulmans

Le monde musulman, avec plus de 1,7 milliard d'habitants et plus de 50 États, se caractérise non seulement par la possession d'une grande partie des richesses mondiales, mais aussi par d'innombrables contrastes culturels. S'il existe un socle commun, la diversité est telle que l'on se demande ce qui peut unir un Musulman du Maghreb à un Musulman du Golfe, d'Asie centrale, d'Afrique ou encore d'Extrême-Orient.

Pour un non-Musulman, la différence de valeurs et de normes éthiques rend la tâche beaucoup moins aisée. La méconnaissance de celles-ci conduit, parfois, à des faux-pas. Cela concerne autant les comportements les plus visibles (habitudes alimentaires) que les comportements ou actions moins visibles et paraissant « moralement » condamnables (harcèlement sexuel dans les entreprises, attitude vis-à-vis d'un cadeau reçu, etc.). Une autre question qui peut se poser est le degré de respect de ces différences culturelles et morales lorsque les conditions normales de la pratique économique ne sont pas réunies. C'est le cas de l'existence d'une dictature, ou de la pratique d'une corruption à grande échelle ; les exemples tunisien et égyptien ne sont pas loin. En tout état de cause, il faut préserver les apparences, même si la réalité est tout autre.

Hacène Benmansour

hacene.ben@orange.fr

Économiste et consultant, Hacène Benmansour est journaliste à *Risques Internationaux*. Spécialiste de l'économie musulmane et du risque politique dans le monde, il est l'auteur de plusieurs ouvrages et études en la matière.

QUELQUES PRINCIPES

La notion de temps

La notion de temps est sacrée en Islam comme celle du contrat (Cf. *Infra*). Plusieurs versets du Coran imposent au Musulman le respect de la parole donnée (rendez-vous par exemple). La non-application de ces règles entraîne une sanction aussi bien dans la vie *ici-bas* que dans la vie de l'*Au-delà*. Un poète musulman disait à ce propos que « *le temps est comme l'épée, si tu ne le coupes, il te coupe* ».

En pratique, ces règles n'ont pas de valeur primordiale. Le temps est très flexible et la ponctualité n'est pas une vertu quotidienne. Le temps est géré principalement par les horaires des prières. Chaque prière a un temps très large pour l'accomplir, qui commence à l'heure légale (midi par exemple pour la prière du *Dhohr* et se termine à 16 heures, le début légal de la prière de l'*Aasr*). Aussi, lorsqu'on vous donne un rendez-vous « *après la prière du midi* », par exemple, cela signifie que le temps de la rencontre est flexible et s'étend jusqu'à la prochaine prière (celle de 16 heures). Si cette règle est presque générale dans

la culture musulmane, les influences extérieures et la nécessité d'adaptation à la mondialisation économique ont eu tendance à changer ces comportements, au moins avec les partenaires étrangers.

Par conséquent, la patience est de mise dans les relations économiques avec les partenaires musulmans. Dans les pays du Golfe par exemple, il est nécessaire d'approfondir la relation avec les partenaires, ce qui implique plus de temps dans la réalisation des contrats. L'échec du Président Sarkozy consécutif à sa volonté de signer rapidement des contrats lors de sa dernière visite dans ces pays est un exemple type à ne pas suivre. Au Maghreb, la bureaucratie (« il est normal de prendre son temps ») est devenue une donnée incontournable.

La valeur du contrat

Comme le temps, le contrat est l'une des notions sacrées en Islam. « *Respectez votre engagement, il vous en sera demandé compte* » (sourate 17, verset 34). En pratique, rares sont les contrats qui ne sont pas révisés. Les raisons sont nombreuses et la mentalité en est une. D'où la nécessité de se prémunir, lors de la rédaction du contrat, contre de potentiels

imprévus et de laisser la porte ouverte à de probables révisions sans pour autant exiger de fortes compensations financières au risque de perdre, plus tard, des marchés juteux.

L'idée de solidarité

La solidarité dans les sociétés musulmanes est très active parce qu'elle est encouragée par la religion. La sphère de production soutient la solidarité sociale grâce à la *Zakat* (impôt social) imposée aux riches en faveur des pauvres. Cette *Zakat* n'est pas imposée à l'entreprise elle-même mais aux personnes riches. Les entreprises peuvent, si elles le veulent, participer à cet effort de solidarité très apprécié sous d'autres formes que la *Zakat*. D'ailleurs, l'argent donné aux œuvres sociales est, généralement, déduit des bénéfices sur les sociétés. Les exemples d'entreprises citoyennes qui ont réussi sont nombreux. C'est le cas de la société de téléphonie *Al Wataniya* en Algérie ; celle-ci a vu son chiffre d'affaires augmenter de plus de 25 % en 2010 (malgré la forte concurrence) grâce à sa participation à différentes actions sociales très appréciées par la population.

La nourriture et la tenue vestimentaire

La nourriture *Hallah* n'est plus méconnue de la société occidentale et les entreprises s'adaptent aujourd'hui facilement. Mais ce qui peut poser problème lors de déplacements dans les pays musulmans, ce sont les boissons alcoolisées. Si, officiellement, il est déconseillé de les servir, officieusement, elles restent, dans beaucoup de cas, très prisées par un grand nombre de négociateurs musulmans. Les soirées « arrosées », surtout si elles sont organisées lors de visites professionnelles en France, sont très appréciées. Toutefois, il est conseillé de rester très prudent et de vérifier préalablement si vos interlocuteurs sont des musulmans « pratiquants » ou non.

En ce qui concerne la tenue vestimentaire, la règle, comme partout ailleurs, est une tenue correcte pour les hommes et « beaucoup plus correcte » pour les femmes selon les pays. Les plus ouverts acceptent sans problème la tenue européenne des femmes (Maghreb, Égypte, Syrie, Irak, etc.) ; en revanche, d'autres pays (pays du Golfe, Pakistan, Iran, etc.) sont beaucoup plus exigeants et imposent, par exemple, un foulard sur la tête et des robes plus longues.

Les cadeaux

Le cadeau en Islam est apprécié et ne peut être refusé par un Musulman sauf s'il est considéré comme de la corruption (Cf. *Infra*) qui est sévèrement

punie par la *Charia* (loi musulmane). Aussi les petits cadeaux sont-ils théoriquement acceptables. Toutefois, chaque pays musulman peut en organiser la gestion comme il l'entend. En Algérie par exemple, la loi permet au fonctionnaire ou au chef de l'entreprise publique d'accepter ce genre de cadeau afin de ne pas « gêner » ses interlocuteurs, mais il doit le restituer aux services compétents de son administration. Avec les sociétés privées, la question ne se pose pas et les cadeaux de part et d'autre renforcent la relation entre les deux parties.

La question de la corruption

S'agissant de la corruption, les sociétés musulmanes en sont, en général, gangrénées à tous les niveaux et ce, contrairement aux préceptes de l'Islam qui l'interdit formellement et la sanctionne sévèrement comme le souligne le Hadith suivant (parole du Prophète) : « Dieu maudit le corrupteur et le corrompu ». L'existence de dictatures aux sommets des États

concernés y est pour beaucoup. Ainsi la corruption peut jouer, malheureusement, un rôle important dans l'attribution de contrats ou l'octroi d'agrément dans le cadre de projets d'investissement. Les exemples tunisien et égyptien confirment cette triste réalité ; mais ils nous montrent aussi que, pour les entreprises occidentales en général, et françaises en particulier, recourir à la corruption n'est pas la meilleure voie pour générer une relation durable car elles peuvent tout perdre en cas de changement de régime.

Les rites de salut

Les rites de salut sont relativement uniformes dans la plupart des pays musulmans. Comme en France, le salut se fait en serrant la main. Entre Musulmans, on se donne l'accolade, ce qui renforce la relation entre les deux parties. Celle-ci est pratiquée principalement par les « Musulmans pratiquants » de manière à donner plus de chaleur humaine à la relation. Cela montre l'intérêt de recourir à des Français musulmans pratiquants pour représenter les entreprises dans ces pays.

Outre les rites de salut, l'échange de cartes de visite est important. Plus la fonction hiérarchique est élevée, plus la personne est appréciée. Posséder des relations à haut niveau (notamment au niveau politique) offrira à l'entreprise française plus de chances d'aboutir à la réalisation du contrat. En effet, une relation avec une personne politique de haut rang signifie plus de facilités dans la conclusion des affaires et, surtout, moins de problèmes dans le règlement d'éventuels litiges.

QUELQUES RÉALITÉS

L'ouverture au monde

L'ouverture au monde des sociétés musulmanes n'est pas uniforme. L'histoire coloniale et la proximité de l'Europe jouent, selon les pays, un rôle important dans l'ouverture. Les pays du Maghreb, anciennes colonies françaises et géographiquement proches de l'Europe, sont les plus ouverts aussi bien au niveau de l'appareil d'État qu'au niveau des sociétés et des populations. L'Afrique noire, en général, est ouverte au niveau de l'État et de l'élite mais est davantage fermée au niveau de la société. Il est en de même pour les pays du Golfe et du Moyen-Orient en général mais pour des raisons différentes : moins d'oppression religieuse pour les uns et plus de liberté religieuse pour les autres. Enfin, dans les pays d'Asie centrale et extrême-orientale, si les États sont ouverts (relativement en Asie centrale), les sociétés sont plus ou moins fermées au sens où les traditions musulmanes y restent fortement ancrées et les valeurs occidentales sont moins connues ou moins acceptées.

Les langues pratiquées

Les pays musulmans utilisent deux langues principales : le français dans les anciennes colonies françaises, notamment en Afrique, et l'anglais dans les anciennes colonies anglaises, principalement au Proche-Orient et en Asie. Depuis quelques années, l'anglais commence à supplanter le français « sur son propre terrain », d'où la nécessité de maîtriser la langue anglaise. Outre ces deux langues, la langue arabe est non seulement utilisée dans le monde arabe (environ 400 millions d'habitants) mais aussi par les pays musulmans non arabes parce qu'elle est la langue du Coran.

L'utilisation de cette langue (au moins lors des premiers contacts) est donc très appréciée car cela traduit le respect que vous accordez à votre interlocuteur ; vous lui montrez ainsi la connaissance plus ou moins approfondie que vous avez de sa culture et de sa civilisation. Par ailleurs, la langue arabe est considérée aujourd'hui par les institutions internationales comme une langue universelle parlée ou maîtrisée par plus de 1,7 milliard de musulmans dans le monde. Outre ces trois langues, la maîtrise de la langue locale du pays concerné peut également être utile et donne à la relation entre les deux parties une proximité très appréciée.

La prise en compte du marché informel

Le marché informel reste toujours une « anomalie » dans le circuit économique. Toutefois, dans les pays moins développés comme les pays musulmans, il n'est pas forcément utilisé pour échapper au fisc (même si cela est un peu vrai) mais il constitue aussi

une soupape de sécurité en termes sociaux. En effet, face à un taux de chômage élevé, le marché informel permet d'absorber une grande partie des chômeurs et fait vivre, par conséquent, des millions de personnes (chaque chômeur peut ainsi subvenir aux besoins d'une famille entière). Par ailleurs, le marché informel n'est pas vraiment concurrent du marché légal, en ce sens que les prix sont presque identiques sur les deux marchés.

Le choix du représentant français

Le « complexe du colonisé » qui a eu cours jusqu'à récemment n'est plus accepté par les nouvelles générations qui n'ont pas connu la période coloniale et qui vivent à l'heure de l'Internet et de Facebook. Les révolutions tunisienne et égyptienne sont là encore pour l'illustrer. Aussi est-il nécessaire de se débarrasser de tout européo-centrisme ou sentiment de supériorité occidentale lorsqu'on travaille avec les anciennes colonies et/ou les nouvelles générations. Parmi les solutions que l'on peut préconiser, lorsque l'on entend travailler avec des pays musulmans, anciennes colonies de la France, est la désignation, par les entreprises ou les officiels français, d'un Français musulman en tant qu'interlocuteur des entreprises ou des officiels des pays musulmans, ce que les Américains et les Anglais font souvent. Ce représentant français musulman doit non seulement maîtriser la culture européenne, mais également maîtriser sa religion et la langue arabe afin d'être en « immersion totale » dans le pays dès les premiers contacts.

L'adoption, par les entreprises françaises, d'un code de conduite unique et global pour les pays musulmans n'est pas chose aisée, pour ne pas dire impossible. Les sociétés musulmanes sont caractérisées par la « diversité dans l'unité ». En d'autres termes, si elles présentent des fondamentaux communs comme nous venons de le montrer, elles restent, néanmoins, caractérisées par de multiples différences liées notamment à des facteurs spécifiquement locaux et historiques. Toutefois, nous pouvons regrouper les pays musulmans en sept sous-régions plus au moins homogènes : l'Afrique noire, le Maghreb, le Proche-Orient, la Péninsule arabique, le Moyen-Orient, l'Asie centrale et le Sud-Est asiatique. Mais cela ne permet pas, pour autant, de proposer une règle régionale commune parce que les différences locales existent toujours.

L'idéal pour les entreprises françaises est donc de s'imposer un code de conduite global pour tous les pays musulmans n'incluant que les fondamentaux. Elles peuvent ensuite y inclure des règles pour chaque sous-région. Mais l'important est de calquer leurs comportements dans ces pays sur les habitudes locales.



Chine-Japon : héritage culturel et mondialisation

**Questions à... Xiao-Qing Pellemêl,
Secrétaire générale du Comité d'échanges franco-chinois
et à Noriko Carpentier-Tominaga,
Directrice du Comité d'échanges franco-japonais ¹**

“ **La Chine et le Japon se ressemblent autant qu'ils se distinguent du point de vue de leur modèle de développement, de leur taille, de leur histoire, etc. Qu'en est-il sur le plan culturel ?**

XQP

C'est la même chose sur le plan culturel : pour des fondamentaux tels que la famille, la politesse, le sens du travail, etc. la culture chinoise représente la culture de base des deux pays. Mais l'histoire a finit par « séparer » la Chine et le Japon ; tous deux ont suivi des trajectoires différentes, ce qui s'est traduit sur un plan culturel par des divergences au niveau artistique, culinaire, comportemental, etc. Aujourd'hui, j'ai le sentiment qu'avec la mondialisation, ces écarts tendent à se réduire : les jeunes Japonais ont des idoles occidentales ; les jeunes Chinois ont parfois les mêmes !

NCT

Je suis tout à fait d'accord avec Xiao-Qing : la Chine est incontestablement un grand pays ; c'est aussi l'une des cultures les plus anciennes, qui a influencé beaucoup de nations dans le monde, à commencer par le Japon ! Les relations diplomatiques et commerciales entre les deux pays sont antérieures au 6^{ème} siècle, mais c'est à partir de cette date que le Japon a adopté l'écriture chinoise et que la culture chinoise a été importée par les missionnaires japonais envoyés en Chine. Kyoto et Nara, par exemple, sont deux capitales japonaises dont la construction s'est largement inspirée de Xi'an. Autre exemple, du point de vue des croyances, Chine et Japon partagent la même approche : il n'y a pas de religions au sens occidental du terme, formalisées, mais des courants de pensée philosophiques, issus des écoles du bouddhisme, importés de Chine par le Japon ; on peut dire que le pragmatisme des acteurs de nos deux pays vient de là...

Il faudra attendre 1868 pour que ces deux nations divergent : l'ère Meiji a été, pour le Japon, synonyme d'une accélération du développement, alors qu'à cette période, en Chine, de nombreux pays occidentaux établissaient leurs concessions ; leurs chemins se sont inévitablement éloignés. Le Japon a pris conscience de son retard vis-à-vis du reste du monde et s'est concentré sur la modernisation de son économie.

XQP

Aujourd'hui, je crois que les Chinois et les Japonais se rejoignent dans leur attitude vis-à-vis du travail : l'implication, l'endurance, la conscience professionnelle sont autant de points communs entre eux.

NCT

En fait, les différences entre nos deux pays sont liées à des modes de pensée propres : ainsi, pour les Chinois, rencontrer quelqu'un une fois suffit à l'inclure dans son réseau ; les Japonais prendront plus de temps pour faire connaissance, nouer une relation, inclure les uns et les autres dans leur environnement.

Si vous ne pouviez mentionner qu'une seule caractéristique culturelle fondamentale pour chacun de ces pays, incontournable dans la réussite des affaires, quelle serait-elle ?

XQP

Je parlerais justement de la notion de réseau, avec l'idée d'une « grande famille », d'une connexion permanente à l'autre, aux autres. Les Chinois avancent, travaillent, raisonnent en s'appuyant sur leurs amis, les membres de leur famille, leurs anciens camarades d'université, des collègues de travail, les amis de leurs amis, etc. La famille est une notion de base très importante en Chine qui, ici, s'entend au sens large : toute personne avec qui vous avez partagé quelque chose pourra devenir un maillon de votre réseau.

(1) Propos recueillis par Sandrine Rol le 30 mars 2011.

Et le réseau fonctionne de façon naturelle : par un simple coup de fil à une ancienne connaissance par exemple, vous pouvez aisément trouver un appui quelque part, une réponse, un nouveau contact, le tout sans contrepartie monétaire ou arrière-pensées. Bien entendu, ces réseaux ont besoin d'être alimentés, actualisés. Cela passe par l'entretien des relations, le partage et l'échange de considérations personnelles, de « temps personnel » (restaurant, karaoké, etc.).

C'est la même chose dans la relation d'affaires : le chef d'entreprise devra tisser des liens avec son partenaire chinois, se familiariser avec lui, développer une relation personnelle pour gagner sa confiance s'il veut avoir une chance de travailler avec lui.

NCT

Pour ma part, je mettrais en avant, pour le Japon, la nécessité de porter une grande attention à son interlocuteur. Il faut créer une relation de confiance avec son partenaire ; la relation personnelle est fondamentale. Il s'agit avant tout de privilégier le sérieux et la discrétion, d'être respectueux : un Japonais, plus encore que n'importe qui d'autres, aura un mouvement de recul devant l'arrogance. Lui faire perdre la face, le prendre à parti en public, aura pour conséquence de briser cette confiance, et donc de mettre en péril vos relations d'affaires.

Ce n'est pas par dignité qu'un Japonais ne montre pas ses émotions : par nature, il bannit l'exubérance, il ne se plaint pas, il ne dit pas « non ». C'est, je crois, une spécificité culturelle suffisamment forte pour ne pas l'ignorer.

Au-delà même de la relation personnelle, je dirais que les Japonais ont besoin d'être « rassurés ». Il vous faudra donc toujours partager vos informations avec votre interlocuteur ; vous devrez l'impliquer, lui expliquer, être transparent si vous souhaitez apporter des évolutions à votre projet commun.

Quels fondamentaux relatifs au fonctionnement de la société chinoise ou japonaise un chef d'entreprise français doit-il connaître pour bien comprendre ses collaborateurs locaux ?

XQP

Souvent, les chefs d'entreprise français se plaignent du manque de fidélité de l'encadrement, d'un *turnover* excessif de leur personnel, sans « raison apparente » d'après eux ou pour une maigre augmentation de salaire. Or, ils doivent comprendre l'importance de la notion de « récompense » (salariale ou promotionnelle) pour les Chinois. Ces derniers sont non seulement habitués, dès leur plus jeune âge, à un système de compétition scolaire très sélectif, mais ils

subissent aussi la pression de leur entourage, le regard de leur famille, de leurs amis, etc.

Les enfants évoluent dans un monde marqué par les classements : classements par écoles, par matières enseignées, par promotions, etc. Chaque année à la même période (6-7-8 juin), le pays s'arrête de respirer le temps du concours universitaire national (le fameux *Gao Kao*). Ce concours détermine l'aptitude des élèves à entrer à l'Université et la catégorie de faculté (1^e, 2^e, 3^e) à laquelle ils pourront prétendre...

Une fois sortis du système scolaire, les Chinois attendent beaucoup de leur employeur ; ils ne demanderont pas d'augmentation salariale, de promotion, considérant que celle-ci leur est due s'ils ont bien travaillé, s'ils ont rempli leurs objectifs. Méconnaître ces spécificités culturelles, c'est risquer de ne pas comprendre ses employés et de laisser partir une main-d'œuvre de qualité.

NCT

Les chefs d'entreprise français doivent bien mesurer les différences qui les séparent des Japonais quant aux réactions et au mode d'expression. Ces différences ne s'observent pas uniquement vis-à-vis des Français ou des Occidentaux, mais également par rapport aux autres Asiatiques. Ainsi, les Japonais sont-ils beaucoup plus intravertis que les Chinois et les Coréens par exemple, que l'on peut à l'inverse qualifier d'extravertis.

Si vos interlocuteurs japonais ne disent rien, ce n'est pas forcément parce qu'il n'ont rien à dire ! Au contraire, vous devez vous attendre à ce qu'ils s'expriment quelques jours plus tard : les Japonais ne disent pas « oui » clairement, comme le font les Français... Il peut y avoir plusieurs « oui » : « oui, je vous écoute » (mais je ne suis pas de votre avis) ; « oui, je suis d'accord » ; « oui, je réfléchis », etc. On dit souvent qu'il faut « lire le cœur », c'est-à-dire lire entre les lignes... Certes, cette spécificité japonaise disparaît tendanciellement avec les nouvelles générations, mais elle est encore bien présente dans le monde des affaires d'aujourd'hui.

Vous venez de lancer un cycle de conférences intitulé « *Thé Chinois, Thé Japonais* ».

Pouvez-vous nous en parler ? D'où vous est venue cette idée de mener une analyse culturelle et comparative des pratiques économiques et commerciales de la Chine et du Japon ?

XQP

« *Thé Chinois, Thé Japonais* » est un nouveau rendez-vous régulier co-organisé par le Comité d'échanges franco-chinois et le Comité d'échanges franco-japonais proposant une analyse culturelle et comparative des

pratiques économiques et commerciales du Japon, de la Chine et de la France.

Cela faisait longtemps qu'avec Noriko nous réfléchissions à des thématiques transversales nous permettant d'aborder à la fois les spécificités chinoises et japonaises. L'idée nous est finalement venue de privilégier une approche triangulaire afin de renforcer les enseignements issus de la comparaison. Il s'agit pour nous de mettre en évidence les facteurs de réussite et les points de blocage observés dans le monde des affaires et de contribuer à la réflexion sur le rôle de l'interculturel.

Comprendre « l'autre », connaître sa manière de penser, ne pas juger de son comportement avec notre propre regard, c'est s'assurer pour moitié de réussir ses missions à l'étranger ; la préparation technique, indispensable, ne suffit pas à se donner toutes les chances. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle la formation « *Comprendre la Chine et les Chinois* » animée par le *Comité d'échanges franco-chinois* a un tel succès auprès des chefs d'entreprises !

NCT

Comme le dit Xiao-Qing, nous souhaitons depuis longtemps organiser cette série de réflexions sur nos deux cultures pour aider les entreprises françaises à réussir sur les marchés chinois et japonais. J'ai en tête l'exemple d'une société de distribution française qui a eu un grand succès en Chine et qui s'est dit : « à présent, je vais me développer au Japon ». Mais en adoptant la méthode d'approche du marché qu'elle

avait utilisée pour la Chine, elle a complètement échoué : ces deux marchés sont différents, la mentalité du monde des affaires, les codes culturels sont différents. C'est exactement la même chose en Europe : on ne fait pas des affaires avec des Allemands comme on le ferait avec des Anglais. L'appartenance à un même continent n'est pas synonyme d'uniformité de la culture des affaires entre les pays qui le composent !

Bien que cela sorte du contexte du monde des affaires, le séisme et le tsunami du mois de mars ont mis en lumière, à travers l'attitude des sinistrés, les traits particuliers du comportement du peuple japonais ; nul doute qu'un autre peuple aurait réagi différemment. Là aussi il est question de culture...

La deuxième session de « *Thé Chinois, Thé Japonais* », qui devrait se tenir dans le courant du second semestre 2011, pourrait d'ailleurs porter sur « la gestion des crises », à partir de l'exemple japonais récent, en insistant bien entendu sur les différences et les similarités entre le Japon, la Chine et la France. Aujourd'hui, suite à ce séisme, le Japon a plus que jamais besoin de la coopération internationale et du soutien des entreprises étrangères, que ce soit dans le domaine de la construction, de la robotique, des systèmes de sécurité ou d'assurance, etc., pour assurer la reconstruction de l'économie sur le long terme. Cette crise contribuera à accroître l'ouverture du Japon aux investissements directs étrangers et, de ce point de vue, les entreprises françaises doivent se positionner dès à présent. ”

Le Comité d'échanges franco-chinois

Depuis sa création en 1997 par la Chambre de commerce et d'industrie de Paris, le *Comité d'échanges franco-chinois* agit pour promouvoir les relations économiques entre la France et la Chine. Pour approfondir - mieux et plus - la compréhension et le dialogue économique entre les dirigeants d'entreprises des deux pays, il joue la carte des réseaux et de l'interculturel. Les entreprises qui ont choisi de se développer en Chine y trouvent le complément d'approche indispensable à leur stratégie d'action sur le marché chinois.

→ RéseauxChine

Nul ne peut prétendre réussir en Chine sans s'appuyer sur les fameux *guanxi*. Les réseaux demeurent en effet, dans ce pays, les fondements incontournables de la vie économique, sociale et culturelle. Le cercle RéseauxChine, qui regroupe à la fois des entreprises françaises et des entreprises chinoises implantées en France, s'appuie sur ce constat pour vous ouvrir les bonnes portes. Un cycle de rencontres vous donne l'occasion d'échanger, dans des conditions privilégiées, avec des personnalités, des experts et des sinologues reconnus, des délégations chinoises de haut niveau de passage à Paris.

Adhésion annuelle : 100 € HT.

Prochaines rencontres : Juin 2011, « Urbanisation galopante en Chine », « Dialogue des entreprises françaises et chinoises avec les media ».

→ Comprendre la Chine et les Chinois

La complexité de la vie économique, sociale et culturelle chinoise freine vos projets ? Des codes de communication spécifiques, des comportements managériaux différents, un cadre juridique et légal en constante évolution, des réseaux sociaux et professionnels incontournables... autant de nouveautés auxquelles vous devez faire face. Le séminaire **COMPRENDRE LA CHINE ET LES CHINOIS** vous donne les clés pour maîtriser vos relations avec vos clients et partenaires chinois. Deux sessions annuelles.

Prochaine session : 4 et 5 octobre 2011. 700 € net les 4 modules de quatre heures.

Contact :

☎ 0 820 012 112 (0,12 €/mn) - ✉ cefc@ccip.fr - <http://www.international.ccip.fr>

Le Comité d'échanges franco-japonais

Le *Comité d'échanges franco-japonais* (CEFJ) est une association de loi 1901 créée par la Chambre de commerce et d'industrie de Paris (CCIP) en 1997. Il est présidé par Pierre-Antoine Gailly, Président de la CCIP. **Réseau d'entreprises françaises et japonaises**, le CEFJ compte plus de 180 membres de toutes tailles et issus de tous secteurs d'activités (automobile, luxe, médical, agro-alimentaire, transport, etc.).

Le *Comité d'échanges franco-japonais* organise pour ses membres de **nombreuses manifestations à thématique principalement économique** ; il propose des lieux des rencontres propices aux échanges et aux nouvelles collaborations. Grâce à ses liens étroits avec des partenaires publics français et japonais, et grâce aussi au dynamisme de ses membres, il contribue au renforcement et au développement des relations d'affaires entre la France et le Japon.

Vous pouvez retrouver le CEFJ sur son site Internet : <http://www.cefj.org>

Contact :

☎ 01 55 65 35 24 - ✉ ntominaga@ccip.fr - ✉ adejulliard@ccip.fr

FORMATION INTERCULTURELLE



TRAVAILLER EFFICACEMENT avec les Chinois, les Indiens, les Japonais et les Coréens

Vous souhaitez profiter de la croissance de l'Inde, du Japon et de la Corée du Sud ?
Mais les spécificités de la vie économique, sociale et culturelle de ces pays freinent vos projets ?

Les relations d'affaires avec vos partenaires asiatiques nécessitent une bonne préparation.

C'est pourquoi, la Chambre de commerce et d'industrie de Paris
vous propose 4 formations interculturelles :

- ➔ **COMPRENDRE LA CHINE ET LES CHINOIS**
- ➔ **TRAVAILLER ET NÉGOCIER AVEC LES INDIENS**
- ➔ **COMPRENDRE LA CULTURE DES AFFAIRES AU JAPON**
- ➔ **NÉGOCIER AVEC LES CORÉENS**

Aborder les marchés asiatiques nécessite de comprendre certaines spécificités de leur culture et d'adapter son discours au mode de pensées de ces pays.

- ▶ Quelles sont les choses à ne pas faire avec vos partenaires ?
- ▶ Comment maîtriser vos relations avec vos clients ?
- ▶ Quels sont les processus de décisions et de négociations ?
- ▶ Comment mener une négociation consensuelle et construire un partenariat fondé sur la confiance ?
- ▶ Comment adapter votre savoir-faire au contexte culturel ?

Ces **4 formations** vous permettront de réussir vos négociations en déchiffrant les codes culturels, d'analyser les situations d'incompréhension et de favoriser la culture du « win-win ».

*Ces formations font l'objet d'une convention de formation
et peuvent être prise en charge dans le cadre de la formation continue.*

Pour connaître les modalités de participation :

Département Asie-Océanie

Direction des actions et de la coopération internationales

Chambre de commerce et d'industrie de Paris

2 rue de Viarmes 75040 Paris cedex 01

☎ 0 820 012 112 (0,12€/minute) - ✉ diaciasie@ccip.fr - Fax : 01 55 65 35 07

Les collaborations franco-indiennes : au-delà des clivages culturels

Analyses

L'interview !

En pratique

Zoom sur...

Fondé sur une pratique de formation-conseil avec des hommes d'affaires des deux pays dans une variété de secteurs et d'organisations, en France comme en Inde, cet article vise à jeter les bases d'une meilleure compréhension des spécificités de la rencontre franco-indienne. Après avoir rappelé les similarités le plus souvent inconscientes entre les deux cultures, quelques aspects fondamentaux de la culture indienne sont abordés et décryptés à l'aide de clés de lecture utiles aux Français qui cherchent à mieux appréhender la complexité de ce pays et ses incidences dans le monde du travail. La conclusion insiste sur les nécessités de développer les compétences interculturelles des équipes, amenant à ne pas oublier l'importance d'une approche « réflexive » pour aborder le marché indien avec un réalisme positif.

Anuradha Kanniganti

akannig@inalco.fr

Originaire d'Inde du Sud, formée aux États-Unis, A. Kanniganti est chargée d'enseignement à l'*Institut National des Langues Orientales*. Elle intervient à *ESCP Europe* dans le domaine de la culture managériale indienne et anime des formations interculturelles sur mesure auprès d'entreprises françaises et européennes implantées en Inde.

Nathalie Prime

prime@escpeurope.eu

Professeur à *ESCP Europe*, N. Prime dirige l'option de spécialisation en *International Business and Project Development*. Professeur visitant dans de nombreux pays, notamment à l'*Indian Institute of Management Ahmedabad* en Inde, ses travaux portent sur le marketing international, le management interculturel et le développement des compétences interculturelles nécessaires aux relations d'affaires entre l'Europe et les économies d'Asie du Sud, d'Afrique et du Moyen-Orient.

L'Inde, deuxième « pays au milliard » et prochain géant technologique, suit un chemin de croissance exceptionnelle depuis plus d'une décennie et suscite beaucoup d'intérêt quant au rôle de sa culture et pour ses spécificités dans cette réussite. Au-delà des clichés, s'y implanter requiert une prise en compte sérieuse des aspects traditionnels ainsi que des dynamiques d'évolution, sociologiques ou interculturels. En même temps, tout n'est pas culturel : l'environnement macro des affaires en Inde est celui d'une économie en transition qui se caractérise par des rigidités administratives (en France aussi...), des infrastructures encore déficientes, des décalages de maturité technologique propres à un pays en voie d'industrialisation qui apprend et se transforme depuis la libéralisation commencée en 1991.

LA RENCONTRE FRANCO-INDIENNE : ENTRE SIMILARITÉS ET DIFFÉRENCES

La France est en retard en Inde (8^{ème} investisseur, après l'Allemagne). Or l'aborder d'un tel marché profondément hétérogène déconcerte et, contrairement à la Chine, il est handicapé par une forte méconnaissance mutuelle nourrie de l'absence de relations

d'échanges significatives y compris dans les antécédents historiques. Deux erreurs principales de l'interculturel (généralisation et distorsion) sont particulièrement saillantes en raison de la configuration spécifique des deux cultures l'une par rapport à l'autre, combinant oppositions fortes et similarités mal appréhendées.

Il faut tout d'abord insister sur le fait que l'Inde partage beaucoup avec la France, que ce soit au plan du système cognitif (intellectuel), du modèle éducatif (très élitiste), de l'orientation socialiste et démocratique (forte tradition dans ces deux domaines), du sens de l'unicité (pays non alignés et exception française) et, plus généralement, d'une tolérance plus prononcée que partout ailleurs de la contradiction. Ces similarités inconscientes pour les deux parties sont autant de ponts qui ne demandent qu'à être franchis une fois l'ignorance mutuelle écartée.

Cela dit, il est indiscutable que, pour un Français, aborder ce pays signifie se confronter à d'autres repères de la conception de soi : laïcité, désacralisation, égalitarisme, individualisme, modernisme, universalisme et homogénéité relative de sa culture nationale (en tous cas face aux diversités indiennes),

face à la religiosité, la sacralisation, la hiérarchie, le conservatisme, le particularisme et le communautarisme de l'autre côté.

Sur le plan des relations de travail (sur place ou modèle *offshore*), la rencontre franco-indienne n'est pas indemne d'interrogations et de frictions concernant le fonctionnement, les comportements et les motivations des Indiens. Les Français expriment leurs difficultés : opacité de l'organisation locale, incompréhension des chaînes internes du commandement et des circuits décisionnels, respect des engagements temporels imprévisibles et problèmes de communication en dépit d'un usage généralisé de l'anglais dans la communication au niveau du *top management*.

Travailler avec des Indiens oblige donc à sortir de sa zone de confort.

ABORDER LA COMPLEXITÉ INDIENNE : QU'EST-CE UN INDIEN ?

L'histoire indienne, marquée par une succession inexorable d'invasions, a conduit à une capacité naturelle à absorber de manière flexible (au moins en surface) les éléments extérieurs et à coexister dans la diversité (*unity in diversity*). En dépit des nombreux facteurs de contingence de ce pays « sous continent » ou « civilisation État », il reste possible d'identifier des lignes de force spatiales, socioculturelles et historiques généralement valides pour comprendre les traits de la culture d'affaires indienne et mieux situer ses interlocuteurs.

Une double identité territoriale

D'abord, l'Inde territoriale doit être vue comme l'Europe, avec une monnaie commune mais une mosaïque d'identités avant tout régionales (29 États, unis dans un système fédéral) correspondant en gros à des spécificités linguistiques (18 langues officielles), historiques et culturelles. Les Indiens (ou entreprises indiennes) ont une double identité, régionale et nationale ; ils sont d'origine pendjabi, télougou, bengali etc. Entre le Nord, le Sud, l'Est et l'Ouest, on n'est pas dans le même espace culturel (langues, habitudes alimentaires, vestimentaires, habitat, structure familiale, etc.). L'interculturel est consubstantiel à l'identité indienne puisque changer d'État implique de faire des efforts d'adaptation, pour les individus comme pour les entreprises.

Les composantes de l'Indianness

Par ailleurs, les Indiens partagent un sentiment identitaire insulaire (« L'Inde comme une île ») qui se traduit par un regard d'abord tourné vers l'intérieur.

Ce sentiment structure l'*Indianness*, cadre de référence psychologique interne de l'individu, enchevêtrement du religieux et du social, ayant trois composantes centrales : l'appartenance communautaire (famille et caste), le cadre religieux de l'action (pour les hindous, les *purusharthas* ou buts de la vie, le *dharma* traduit par « devoir », le *rna* ou dette envers les ancêtres, etc.) et le principe de la hiérarchie (statut rituel, engagement spirituel, séniorité, genre, complétés aujourd'hui par des critères plus séculiers de classe comme le niveau d'éducation ou l'argent). L'engagement, l'attachement et les obligations partent de la famille (on parle de *familial self*), suivie de la communauté (de caste), du village ou de la ville, de l'État et enfin de la nation. L'engagement et l'action économiques et professionnels sont superposés à ces cercles identitaires premiers.

L'hybridation à l'indienne, marqueur d'une société en voie de modernisation

Le processus de modernisation socioculturelle entamé il y a deux siècles au contact de la puissance coloniale britannique est en phase d'accélération aujourd'hui et se manifeste par l'émergence d'un espace séculier, fondé sur les idées d'égalité. La langue anglaise y joue un rôle clé qui se renforce avec la mondialisation, définissant le cadre d'une nouvelle image de soi et d'aspirations innovantes.

Ce processus induit une dualité culturelle, une société à deux vitesses : d'un côté, une minorité anglophone, urbaine, cosmopolite, mobile, égalitariste et engagée dans l'économie formelle (estimée à moins de 10 % de l'économie indienne), de l'autre côté, une immense majorité plutôt rurale ou semi-rurale (70 % de la population), s'exprimant en langues régionales, à l'identité ancrée dans le terroir local, religieux et hiérarchique, dominant l'économie informelle. L'un serait l'« Inde » et l'autre « *Bharat* » (le nom de l'Inde en langue indienne), cette dichotomie permettant de positionner les Indiens dans un continuum entre ces deux attributs.

Dans les négociations ou les rendez-vous, les Français sont d'abord face à l'Inde, mais rapidement, ils se confrontent au *Bharat*, et c'est le début des questionnements, sinon des perplexités : il faut dépasser le mythe d'une similarité superficielle avec l'Occident. Bien que les individus puissent s'afficher comme « modernes » ou « traditionnels », il faut savoir qu'il y a toujours du *Bharat* en Inde, et une part croissante « d'Inde » dans le *Bharat*. D'ailleurs, l'*Hinglish*, mélange d'anglais et d'hindi, est emblématique de cette hybridité, et pourrait devenir l'une des principales langues au monde !

LA CULTURE INDIENNE DANS LE MONDE DU TRAVAIL

La complexité indienne est aussi marquée par une culture industrielle spécifique, qui a évolué dans un contexte de contraintes politiques, de déficiences de ressources, de pression démographique sévère et d'inégalités socio-économiques criantes. La qualité en est irrégulière et hétérogène, influencée par de multiples incertitudes de l'environnement de travail (de l'impact de la mousson à celui du cadre juridique en transformation ou de la *supply chain* réservant des surprises). Les Indiens ressentent profondément cette asymétrie entre monde industrialisé des Français et de l'Inde en transition. Ces conditions ont conduit à ce que l'on appelle aujourd'hui l'approche indienne unique du *problem solving* décrite par le terme Hindi de *jugaad* (débrouillardise), affrontant les problèmes complexes par une approche d'essais et d'erreurs intimement ancrée dans une société de la contrainte et de la rareté.

Toutes ces dimensions se traduisent dans le monde des affaires sous la forme de pratiques de travail auxquelles les Français doivent s'ajuster. La distinction entre vieille et nouvelle économie compte beaucoup. Nous retiendrons trois caractéristiques pertinentes dont l'explication en profondeur permet de comprendre le fonctionnement des individus et des organisations dans leur environnement indien.

Le carnet relationnel

Si la culture française valorise aussi la relation en affaires (davantage que les Anglo-Saxons, les Scandinaves ou les Allemands), en Inde, la relation est un pré-requis à tout développement d'affaires. L'entreprise sert ses clients et est liée à ses partenaires dans la durée, critère qui peut prévaloir sur des aspects plus techniques dans la prise de décision dans les choix commerciaux. Les Indiens sont ouvertement « personnalistes » (quand les Français ont tendance à le dénier), ils font des affaires et prennent plus facilement des risques avec une personne de confiance. L'*affect* joue aussi un rôle important. Le plus important est donc de se faire apprécier en facilitant (comme le font les Indiens entre eux) la « localisation sociale » à la base de la relation qui suivra. En complément de cette localisation, faire savoir qui l'on connaît, son réseau, compte beaucoup.

Ainsi, il ne faut pas hésiter à répondre et à faire de même, quand les Indiens posent des questions considérées en France comme très personnelles. La frontière entre vie privée et professionnelle est moins tranchée qu'en France, et partager des aspects plus « privés » de sa propre vie crée des atouts de base pour une compréhension mutuelle renforcée.

Rappelons ici que l'Europe (hors Royaume-Uni) est très méconnue des Indiens, moins fascinante que les États-Unis, et qu'il convient de ne pas hésiter à (sur)informer.

Le temps consacré à nouer les relations est bien investi. Une fois la relation de confiance établie, beaucoup de choses peuvent aller plus vite. De surcroît, ce « capital social » peut compenser les différentes sources de blocage et d'inefficacité de l'environnement indien.

Le sage d'entreprise comme père *leader*

Pour un manager français, il faut comprendre que les attentes, motivations et priorités des collègues et employés indiens, leur niveau d'autonomie et d'initiative, reflètent le besoin généralisé d'être dirigé et de bénéficier d'une attention humaine conforme à un modèle familial hautement considéré chez tous les Indiens et dans les conglomerats familiaux. Autrement dit, le supérieur doit commander (système paternaliste et personnalisé, plutôt centralisé, hiérarchique et autocratique), mais aussi protéger.

Le tandem du *rishi* (sage) et du *raja* (dirigeant) associé à la valorisation positive de l'ascétisme et du sacrifice trouvent un écho important dans les modèles du *leadership* et de sa légitimité. Les capitaines d'industries exhibent une figure atypique en Occident contemporain, qualifiée par les études de « *Nurturant Task Leader* » (J.P.B. Sinha). Ainsi, le *leader* est charismatique (avec une ambitieuse vision à long terme), individualiste et collectif à la fois ; il doit savoir être modeste, tolérer les erreurs et dégager du temps. Il est attentionné pour la communauté (philanthropie), attaché à la famille et respectueux de ses obligations religieuses. Expertise et expérience sont très reconnues, il sait résoudre les problèmes.

Si ce paysage du rapport à l'autorité est en pleine mutation, particulièrement dans le contexte de multinationales, et si les employés indiens s'adaptent bien aux modèles de management étrangers, le succès des entreprises indiennes est de plus en plus attribué à une façon de faire indienne (*Indian way*) construite précisément sur plusieurs de ces éléments (le profit, mais aussi la mission sociale envers la nation et le capital humain).

La conception du temps

Comprendre la relation au temps est fondamental dans toute relation d'affaires puisqu'elle fonde des enjeux de synchronisation physique et mentale des partenaires. Le rapport indien au temps représente la difficulté principale mentionnée par les Français quand ils évoquent leur expérience indienne.

L'hindouisme marque la conception traditionnelle du temps, circulaire, détendu et abondant (*kal* signifiant indifféremment hier, aujourd'hui et demain). Il faut donc savoir être flexible. Les réunions dépassent le temps initialement prévu, les interruptions sont fréquentes. La plupart du temps, les délais ne sont pas respectés précisément (au sens américain du terme, les Français étant déjà plus analogiques en la matière) et il est difficile d'imposer cette discipline. On dit alors que « *le temps est notre maître, mais les Indiens sont maîtres du temps* ». Face à cette expérience « seigneuriale » du temps (contrairement au temps économique et monétaire qui domine la personne en Occident), l'approche pragmatique consiste à travailler en microprojets, à fixer de nombreux sous-délais et à procéder à une évaluation continue de leur respect.

Par ailleurs, le temps n'est pas homogène car il est divisé en périodes fastes et néfastes indiquées par des calendriers traditionnels liés à la cosmogonie hindoue (religiosité, sacralisation et ritualisation omniprésentes), bien que les Indiens utilisent parallèlement le calendrier grégorien dans les affaires et dans la vie pratique. Le recours aux astrologues, y compris dans les grandes décisions économiques, n'est pas rare. Être conscient de ces croyances qui peuvent déterminer le moment propice pour faire ou commencer certaines activités (comme les périodes festives des communautés) permet d'élaborer un planning et un management des opérations plus réaliste et plus fluide. Inversement, les Français ont leurs propres rythmes temporels ; le fameux « temps des vacances », dont la sacralisation est laïque, peut être difficile à comprendre pour les Indiens non informés. Enfin, imposer un planning est souvent difficile avec les Indiens, à l'exception des industries de la

nouvelle économie totalement connectées à leurs clients internationaux en fonction des fuseaux horaires.

CONCLUSION

L'analyse interculturelle dans une économie mondiale ouverte démontre chaque jour à quel point la culture n'est plus seulement une variable externe de compréhension de l'environnement des affaires, mais bien plus une clé de lecture en profondeur de toutes les composantes de cet environnement (économique, juridique, technologique, social, historique, administratif, etc.).

Ceci est particulièrement vrai dans l'approche des relations franco-indiennes marquées par une myriade de complexités culturelles ancrées dans la profondeur de chacune des deux cultures. La préparation interculturelle des Français comme des Indiens en amont de leur approche des opportunités d'affaires permet d'anticiper le risque culturel d'ethnocentrisme, toujours coûteux et parfois fatal. La compétence interculturelle, dans ses composantes de sensibilité, communication, management de l'incertitude et *leadership*, permet de voir selon des perspectives multiples. Certaines différences peuvent alors être acceptées (ce qui n'est pas « grave ») et d'autres (ce qui est « important ») corrigées ensemble dans la recherche de pratiques plus efficaces et mutuellement acceptables. La compétence interculturelle laisse aussi la place à la découverte de similarités bien réelles entre la France et l'Inde qui permettront alors de dépasser l'étape du rendez-vous manqué auquel l'histoire les a jusqu'à présent trop limitées.

Le temps est notre maître, mais les Indiens sont maîtres du temps”.

Biblio



- ▶ Capelli P., Singh H., Singh J., Useem M. (2010), "The India Way: Lessons for the U.S.", *Academy of Management Perspectives*, Volume 24, n° 2, p. 6-24.
- ▶ Chhokar J.S. (2008), « Management et Leadership en Inde : comment étudier une culture ? », *École de Paris du Management*, 13 octobre.
- ▶ Prime N. (2007), « Travailler en Inde : aspects sociologiques et interculturels », in *Inde et Chine, Entreprendre dans les pays émergents à forte croissance*, Rapports et Études de la CCIP, Éditions La Documentation Française, p. 75-92.
- ▶ Testard M. (2010), *Pourquoi l'Inde ? Promesses et risques d'un géant émergent*, Pearson Village Mondial.



La culture des États-Unis domine l'ensemble des Amériques

Questions à... Véronique Delorme,
Responsable du Département Amériques
à la Direction des actions et de la coopération internationale de la CCIP ¹

“ **Du Canada à l'Argentine en passant par les États-Unis ou le Brésil, le fait culturel peut-il raisonnablement se décliner en trois sous-parties qui correspondraient au continent Nord-américain, à l'Amérique centrale et à l'Amérique du Sud ?**

Oui, il est tout à fait envisageable de subdiviser le continent américain en trois sous-groupes de pays sur la base de la géographie ; sans doute trouvera-t-on des spécificités culturelles communes, ne serait-ce que parce que l'on oppose, par exemple, le développement du Nord du continent à l'émergence du centre et du Sud. L'on peut aussi distinguer les pays entre eux selon leurs origines : l'Argentine serait plutôt « européenne », le Chili tourné vers l'Asie et le Brésil regarderait plutôt du côté des États-Unis !

Mais ce qui est plus intéressant, c'est le rôle central des États-Unis dans la culture du continent dans son ensemble. Les Brésiliens, par exemple, ont « copié » le *way of life* américain ! On observe une certaine tendance à l'homogénéité entre le Brésil et les États-Unis quant aux nouvelles façons de consommer ou de se comporter, y compris dans le monde des affaires. La mentalité des Brésiliens est très influencée « américaine », même si cette culture « importée » a largement été adaptée.

Comme une couleur que l'on décline, qui aura plusieurs tons différents, la culture américaine est présente sur l'ensemble du continent mais avec des nuances liées aux spécificités locales, aux origines culturelles nationales. La relation au temps, par exemple, n'est pas la même au Brésil qu'aux États-Unis !

Mais à ces particularismes près, la culture des affaires est américaine sur l'ensemble du continent : du Nord au Sud, de l'Alaska à la Terre de feu, on ne peut faire des affaires sans établir un contrat, ni sans recourir à un avocat.

Avec lequel de ces trois pays, le Canada, les États-Unis, le Brésil, principaux pays sur lesquels vous accompagnez les entreprises, le fonctionnement du monde des affaires français est-il le plus proche (ou le moins différent) ?

Je mentionnerais le Canada : le Canada est le pays « le moins différent » de la France du point de vue des affaires, pour une raison simple : la langue, qu'il a en commun avec la France, au moins pour la partie québécoise ! Et encore, sur ce plan là aussi, on observe des différences importantes : les Québécois sont « plus français » que les Français eux-mêmes...

Plus sérieusement, les divergences l'emportent nettement entre les trois pays que vous citez et la France. Un chef d'entreprise ne doit pas appréhender le Québec comme un « prolongement » de la France de l'autre côté de l'Atlantique ; parler la même langue ne rapproche pas les pratiques. On a coutume de dire que les Québécois sont des Nord-américains qui parlent français mais non des Français vivant au Québec !

À l'inverse, notez que la langue française est bien moins utilisée aujourd'hui au Brésil qu'elle ne l'a été par le passé ; les Brésiliens s'expriment essentiellement en anglais dans l'environnement des affaires...

Dans lequel de ces trois mêmes pays (Canada, États-Unis, Brésil), trouve-t-on le plus de formalisme dans l'environnement professionnel ?

Globalement, le formalisme est aussi développé dans ces trois pays. Encore une fois, le contrat écrit est indispensable ; le fameux « référent » issu des États-Unis s'impose.

(1) Propos recueillis par Sandrine Rol le 30 mars 2011 ; ont également participé à cette interview Agnès Gomes, conseiller Amérique latine, et Fahima Sadaoui-Ramos, conseiller Amérique du Nord.

Reste qu'un Brésilien pourra arriver en retard à votre rendez-vous et n'aura pas forcément préparé d'ordre du jour. De même, il cherchera à faire connaissance avec vous, organisera des moments d'échanges conviviaux, avant de parler *business* et de signer un contrat. Avec un Américain, pas de retard possible et des relations extra-professionnelles *a minima* ; quand la relation d'affaires arrive à son terme, cela signe également la fin des relations personnelles aux États-Unis.

L'approche du marché états-unien doit être pensée au regard de la « diversité américaine », du point de vue législatif et juridique notamment ; cette hétérogénéité se retrouve-t-elle aussi dans la vie des affaires ?

Je dirai que cette hétérogénéité est moindre sur le plan culturel.

Les États-Unis, c'est effectivement 50 États aux compétences très larges. Ce pouvoir fédéral a pour conséquences la coexistence de réglementations différentes d'un État à un autre, ce qui implique, pour les entreprises, de bien choisir sa porte d'entrée. Selon son secteur d'activité par exemple, une société aura plutôt intérêt à choisir New-York ou San Francisco.

Sur le plan culturel, les comportements sont relativement homogènes entre le Nord et le Sud, l'Est et l'Ouest. Mais les exemples ci-après vous montreront qu'il est malgré tout préférable de bien s'informer des spécificités locales avant de s'engager sur ce marché :

- il sera parfois nécessaire, pour le chef d'entreprise, de manier à la fois la langue anglaise et l'espagnol : à Miami (ce qui n'est pas valable pour l'ensemble de la Floride...), le monde des affaires « impose » de rédiger tout type de document en anglais et en espagnol... ;
- toujours au sujet de la langue, nous conseillerons à une entreprise qui se rend au Kansas de prendre un interprète traducteur... Ce n'est bien entendu pas nécessaire à New-York ou Chicago ;
- aujourd'hui, le poids - et donc le rôle - des Hispaniques dans l'économie américaine est plus important au Sud des États-Unis, ce qui se traduit par un peu moins de formalisme dans le monde des affaires dans cette partie du pays.

À ce sujet, il est important de noter que la population hispanophone devrait représenter un quart de la

population totale des États-Unis en 2050, contre 15 % en 2000... Nul doute que cela devrait influencer les comportements, y compris dans le monde des affaires, avec le développement tendanciel de nouveaux codes culturels.

Négocie-t-on au Brésil comme l'on négocierait en Chine ou en Inde sous prétexte que tous trois sont de grands pays émergents ?

Il y a des similitudes entre Chinois, Indiens et Brésiliens ; de là à dire qu'elles s'expliquent par la taille et l'émergence de leurs pays respectifs, il y a un pas que je ne franchirai pas !

Ainsi, les Brésiliens, comme les Chinois, ne disent jamais non ! Il éludent, pratiquent le « non-dit » ; il s'agit pour eux de « répondre sans répondre » ! De même, au Brésil, comme en Inde, la négociation est infinie : un contrat est toujours signé, mais cela ne signifie pas que les échanges sont terminés et l'affaire bouclée : les négociations peuvent reprendre... Le besoin de créer du lien, de développer une relation personnelle pendant les négociations est également un élément de convergence entre l'Inde et le Brésil.

À l'inverse, le Brésil est moins « multiple » que ne l'est l'Inde d'un point de vue culturel : on distinguera deux Brésil, celui du Nord et celui du Sud. Le pays est, en effet, marqué par un développement plus marqué des régions du Sud et du Sud-Est même si, aujourd'hui, la tendance est au développement des États du Nord. En Inde, la diversité des religions, des langues, des traditions, etc. conduit au contraire à une mosaïque culturelle, bien plus difficile à appréhender.

Quelques règles d'or pour travailler avec les Américains, les Canadiens, les Brésiliens ?

Trois pays, une règle par pays pour synthétiser nos échanges !

- Soyez ponctuel avec les Américains !
- N'oubliez jamais que les Canadiens sont des Nord-américains qui parlent français...
- Ne vous laissez pas charmer par la convivialité et l'accueil des Brésiliens !

Le Département Amériques de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris

Le département Amériques, au sein de la Direction de l'action et de la coopération internationales (DIACI) propose des services d'accompagnement à l'international aux entreprises sur 3 pays prioritaires - **le Canada, les États-Unis, le Brésil** -, en les informant, en facilitant leur approche, leurs démarches. Les pays prioritaires choisis ont pour dénominateur commun l'obligation pour nos entreprises de s'y implanter si elles veulent réussir par ces axes de travail :

- qualifier les PME et valider leur projet ;
- faire découvrir les marchés sur la base des filières porteuses présentes en Île-de-France ;
- proposer des réseaux d'aide à l'implantation.

Prochains rendez-vous Brésil

Ateliers techniques « Réussir au Brésil »

26 mai 2011 - Comment négocier avec une entreprise brésilienne ?

17 juin 2011 - La fiscalité brésilienne

6 octobre 2011 - S'implanter au Brésil : mode d'emploi

Mission à l'étranger

7 au 12 novembre 2011, mission de prospection commerciale dans les secteurs Infrastructures, Transports, TIC

Prochains rendez-vous Amérique du Nord

Workshops

19 mai 2011 - S'implanter aux États-Unis - mode d'emploi.

07 juin 2011 - Le contrat commercial aux États-Unis / la négociation avec un américain / deux minutes pour convaincre en anglais... se préparer au *Elevator Pitch*.

Séminaire

24 mai 2011 - *Invest in Canada* ou comment réussir sur le marché canadien pour une PME française ?

Des journées d'entretiens individuels sont également organisées - nous consulter.

Contact :

☎ 0 820 012 112 (0,12 €/mn) - ✉ diaciameriques@ccip.fr - <http://www.international.ccip.fr>



Afrique subsaharienne : le continent de l'oralité

Questions à... Sylvie du Chaxel,
Directrice de la Maison de l'Afrique ¹



L'Afrique subsaharienne, c'est 48 pays, 850 millions d'habitants, 24,4 millions de km²... Peut-on raisonnablement parler d'une culture africaine des affaires, commune à l'ensemble des pays d'Afrique noire ?

Non ! Il n'y a pas une seule culture africaine ! Elles sont diverses au contraire... L'Afrique n'est pas « une » : cela relève de la vision simple d'un occidental peu averti !

Il faut rappeler que nous raisonnons à l'échelle d'un continent. Aucun pays ne se ressemble vraiment même si l'on rencontre quelques similitudes liées, par exemple, à la proximité géographique, au facteur ethnique, etc.

Justement, peut-on distinguer, au sein de la diversité africaine, des sous-groupes de pays et, si oui, sur la base de quels facteurs ?

Oui, nous pouvons tout à fait subdiviser le continent africain en sous-groupes de pays. Le facteur linguistique est, par exemple, primordial et nous conduit à distinguer l'Afrique anglophone, l'Afrique francophone et l'Afrique lusophone. Mais cette caractéristique commune ne permet pas pour autant de parler d'une pratique des affaires commune aux pays d'un même groupe. Ainsi le Ghana et l'Afrique du Sud sont tous deux anglophones, mais la vie des affaires y fonctionne différemment.

Le facteur géographique (et le facteur climatique qui lui est lié) est, lui, excessivement important. On distingue ainsi la zone sahélienne (Afrique de l'Ouest) et la zone tropico-équatoriale ; Cela revient à différencier les « peuples du désert » des « peuples des forêts ». Au Sahel, la dureté du climat a engendré des hommes âpres, rigoureux, volontaires. Ces peuples sont des agriculteurs qui connaissent le travail de la terre, si bien que ce sont eux qui entretiennent les précieuses plantations caféières et cacaoyères (entre autres !) des autres pays. Au contraire, la zone centrale a

engendré un peuple à l'image de la nature qui l'environne, généreux et exubérant ; sans compter un sous-sol insolent de richesses...

Les Ivoiriens, issus de la zone tropico-équatoriale, dont le PIB représente quelque 35 % du PIB de l'UEMOA (*Union Économique et Monétaire Ouest Africaine*), emploient ainsi des Maliens et des Burkinabés sur leurs plantations. Ces mêmes migrants travaillent aussi beaucoup au Gabon, dans des emplois subalternes. Un tel partage « des tâches », des richesses, des propriétés, etc. se ressent forcément dans le caractère des gens...

Ces grands « raccourcis », transposés aux affaires, aident à la compréhension des mécanismes qui prévalent aujourd'hui dans ces deux grandes régions. Mais il serait faux d'en conclure à des particularismes culturels identiques : les spécificités de la pratique des affaires sont avant tout nationales.

Les chefs d'entreprise français disposent-ils d'une meilleure connaissance de la culture et des valeurs traditionnelles de leurs homologues africains que les Chinois ou les Américains par exemple ?

Hélas non... si l'on exclut la barrière de la langue qui fait que, par exemple, les Français seront plus à l'aise que les Américains au Burkina Faso ou au Mali !

De l'Afrique, les chefs d'entreprise français ne connaissent, parfois, que les villes mais pas forcément leurs banlieues et encore moins les villages reculés de province. Des peuples qui la composent, ils ne connaissent, souvent, que leurs pairs, industriels ou commerçants. Au final que connaissent-ils vraiment ? Pas grand-chose de plus que leurs homologues d'autres pays... rien de plus en tout cas pour comprendre des rouages culturels si complexes.

(1) Propos recueillis par Sandrine Rol le 18 mars 2011.

Or, dans les pays francophones, anciennes colonies françaises, le discours a changé depuis une dizaine d'années : dans un monde globalisé, les Africains sont prêts à faire des affaires avec tout le monde : le « pré carré » français n'existe plus ! Vous prenez comme exemple les Américains et les Chinois mais en Afrique aujourd'hui, il faut compter avec les Indiens, les Turcs, les hommes d'affaires du Moyen-Orient, etc. Autant de nouveaux partenaires pour les Africains désireux de disposer de nouvelles opportunités ; autant de nouveaux concurrents auxquels sont désormais confrontés les chefs d'entreprise français...

Dans les pays où vous accompagnez les PME françaises, en Afrique de l'Ouest et en Afrique centrale, que faut-il faire pour favoriser la communication avec votre interlocuteur ?

Il s'agit, tout d'abord, de ne pas arriver en terrain conquis ! Aujourd'hui, les relations d'affaires s'entendent « d'égal à égal ». Pour le dire autrement, il est déconseillé de prendre son interlocuteur de haut, d'afficher son opposition ou son énervement ; respecter la dignité de l'autre constitue la base de la communication avec les Africains, personnes particulièrement sensibles s'il en est.

Je mentionnerai également la nécessité de prendre le temps de parler : demander des nouvelles de la famille, du pays, montrer de l'intérêt pour l'environnement de votre interlocuteur constitue un préambule important, voire capital, même si vous ne le connaissez pas encore vraiment. Nos sociétés ont perdu le sens de la communication orale, de l'échange verbal « gratuit ». L'Afrique, au contraire, se targue d'en être toujours là : l'écrit n'est pas prioritaire mais la voix est impérieuse... Le téléphone est donc le meilleur vecteur de communication, car il laisse passer l'émotion, l'agacement, l'urgence. Attention, il ne

remplacera jamais, cependant, la présence, si chère aux Africains...

Enfin, je conseillerai de ne jamais quitter votre interlocuteur sans l'avoir fait franchement sourire : l'humour est efficace... particulièrement en Afrique !

Dans ces mêmes pays, quelles sont les valeurs (gestion du temps, rapport à la hiérarchie, etc.) qu'il convient de bien connaître pour travailler efficacement avec des partenaires africains ?

J'en retiendrai deux, essentielles :

→ Apprendre la patience... La patience est la clé de la réussite, car les Africains en ont à revendre ! Inutile donc de se débattre dans nos schémas occidentaux ; il s'agit de rester philosophe : en Afrique, le temps est élastique... Un beau proverbe Malinké du Sénégal ne dit-il pas « *C'est la pluie qui tombe petit à petit qui remplit le fleuve* » ?

→ Respecter la hiérarchie. Les Africains sont très attachés à cette valeur.

Ils respecteront un interlocuteur ou un partenaire digne de confiance, capable de gérer les problèmes, de trouver des solutions, de défendre ses collaborateurs, d'être juste. Mieux vaut donc, lors d'un premier contact, que le chef d'entreprise fasse lui-même le déplacement plutôt que d'envoyer l'un de ses collaborateurs. Ce rapport à la hiérarchie n'est pas si éloigné du respect des anciens : leur parole est primordiale. Permettez-moi de vous rappeler ce proverbe d'Amadou Hampaté Bâ, écrivain réputé et ancien membre du conseil exécutif de l'Unesco : « *En Afrique, quand un vieillard meurt, c'est une bibliothèque qui brûle* ». »

Présentation de la Maison de l'Afrique

Informé, renseigné, conseillé les hommes d'affaires d'Afrique et de France, tels sont les objectifs que se sont fixés les gouvernements et les Chambres de Commerce et d'Industrie de dix États d'Afrique (Bénin, Burkina Faso, Centrafrique, Congo, Côte-d'Ivoire, Gabon, Mali, Niger, Sénégal, Togo) lorsqu'ils ont créé, en 1976, la *Maison de l'Afrique*.

La *Maison de l'Afrique* s'est voulue, dès l'origine, **un lieu de contact et de rencontres** permettant aux entreprises et aux institutions qui, dans tous les domaines, coopèrent avec les États africains, de mieux connaître leurs partenaires, ainsi que les réalités économiques de ces États.

La *Maison de l'Afrique* vous propose de l'information économique (annuaires d'entreprises, textes réglementaires, rapports des banques régionales, revues spécialisées, etc.) ; elle organise également un certain nombre d'événements : journées d'information pays, missions d'entreprises, manifestations économiques et commerciales en Afrique, expositions africaines à Paris.

Contact :

☎ 01 55 65 35 51 - ✉ info@lamaisondelafrique.com - <http://www.lamaisondelafrique.com>

MAISON DE
L'AFRIQUE





Une Europe, des cultures

**Questions à... Ursula Gérard,
Responsable Appui Europe
à la Direction des actions et de la coopération internationale de la CCIP¹**



Nous avons le sentiment de bien connaître nos voisins européens...

Peut-on dire qu'il existe une culture européenne ou faisons-nous l'erreur de confondre « proximité géographique » et « proximité culturelle » ?

Oui, la culture européenne existe, mais « vue de l'extérieur » surtout, des États-Unis, de Chine, etc. ! Un américain vient rarement « en France » ; il vient « en Europe », comme on irait dans un grand pays.

En réalité, cette culture européenne est faite d'un ensemble de cultures très diverses ; c'est d'ailleurs ce qui fait sa richesse !

Mais proximité géographique ne rime pas forcément avec proximité culturelle. Il faut en être conscient si on veut éviter malentendus et déconvenues. Prenons l'exemple de la Belgique, pays très proche et pourtant bien différent de la France bien qu'on y pratique le français. Et ne parlons pas des aspects régionaux qui font, par exemple, que l'on ne se comporte pas de la même façon dans le Nord et le Sud de l'Italie...

Cela aurait-il un sens alors, au moins, de « regrouper » nos voisins européens en quelques sous-groupes en fonction de leurs spécificités culturelles ?

Est-ce que cela a un sens de parler des « pays nordiques », des « pays latins », des pays slaves ? Oui et non !

Les pays Baltes, par exemple, sont souvent considérés comme un ensemble géographique homogène, mais il s'agit en fait de 3 pays, de 3 langues, de 3 cultures bien différents. Prenons l'Estonie : ses habitants sont proches de la culture nordique avec une langue qui ressemble beaucoup au finnois, tandis que le letton et le lituanien sont toutes deux d'une autre famille

linguistique. La composition des populations joue également un rôle différenciateur. En Lituanie, il existe une minorité polonaise que vous ne trouverez pas en Lettonie ou en Estonie où, par contre, des populations russes sont très présentes. La géographie, elle aussi, détermine des traits culturels différents : la proximité de la Lituanie avec l'Allemagne et la Pologne ; la proximité de la Lettonie avec la Russie ; etc.

Mais en même temps, cette proximité géographique facilitera le développement international pour un exportateur français. Lors d'une mission collective dans les pays Baltes, il y a quelques années, l'une des entreprises avait d'abord trouvé un distributeur en Estonie, qui avait un partenaire en Lettonie qui, lui, avait des partenaires dans la région de Saint Pétersbourg. Quel gain de temps pour la PME française qui a pu bénéficier de réseaux auxquels elle n'aurait pas eu accès en temps normal !

Un autre exemple plus proche de nous illustre bien les propos précédents : le BENELUX. Auriez-vous l'idée de parler d'un ensemble homogène ? Certainement pas car entre la Belgique, le Luxembourg et les Pays-Bas, les différences culturelles existent bel et bien, mais quand on est présent sur l'un de ces trois marchés, grâce à la proximité géographique et aux liens économiques qui en découlent tout naturellement, il est plus aisé de se développer sur les deux autres marchés.

Peut-on considérer que certains marchés européens sont plus faciles d'accès que d'autres d'un point de vue culturel ?

À mon avis, ce serait une erreur de considérer le problème sous cet angle si l'on veut éviter des erreurs dans le choix des pays cibles puis dans l'approche des marchés, la négociation, la gestion de salariés, etc.

(1) Propos recueillis par Sandrine Rol le 17 mars 2011 ; ont également participé à cette interview Gordana Adam, conseiller Europe du Sud, Fabienne Daguzé, conseiller Europe du Nord, Emmanuelle Dumas, conseiller PECO et Ludmila Vilarrasa, conseiller CEI/Pays Baltes.

Dans tous les cas et quel que soit le pays prospecté, il importe de connaître l'environnement culturel et celui des affaires dans lequel vos interlocuteurs, partenaires ou clients, évoluent. De cette manière, l'entreprise réussira à établir une relation de confiance et s'assurera des partenariats durables.

Bien-sûr, il nous arrive de conseiller à un chef d'entreprise qui débute à l'international d'aborder dans un premier temps la Belgique - sa partie francophone -, ou la Suisse Romande, la langue commune facilitant les premiers pas à l'export. Cela peut être rassurant et lui servir de test avant d'aller sur d'autres marchés.

Mais encore une fois, prendre un Suisse francophone pour un français serait une grande erreur... tout comme limiter sa présence commerciale à la Suisse francophone sans exploiter le potentiel économique bien plus important de la Suisse alémanique !

Vous êtes en train de nous dire qu'il est tout aussi crucial de se préparer pour réussir sur le marché européen que sur le continent asiatique par exemple... ? Il est donc possible d'échouer en affaires à cause d'une méconnaissance des spécificités culturelles ?

Oui bien sûr ! Le responsable de la PME doit se préparer : il ne va pas en Pologne comme il irait en Italie ou en Grande-Bretagne ; il est crucial qu'il comprenne comment l'autre fonctionne. Un chef d'entreprise que nous avons accompagné dans ses projets internationaux en Allemagne et en Grande-Bretagne nous disait un jour : « *Je préfère travailler avec les Allemands mais je ne vais plus en Grande-Bretagne, je ne les comprends pas, je n'arrive pas à négocier avec eux, ils ne sont pas faciles* ». Il a échoué sur ce marché mais il a très bien réussi en Allemagne !

Ne pas parler de langues étrangères, est-ce un handicap pour l'internationalisation ?

Oui, de manière générale, le manque de connaissances linguistiques est un véritable handicap pour les entreprises qui cherchent à se développer à l'international comme l'a clairement souligné une étude publiée par la Commission européenne en 2006. Beaucoup de PME passent ainsi à côté d'opportunités commerciales et de contrats.

Faut-il rappeler que la langue donne accès à la culture, à la pensée de l'autre, comme une véritable clef ? L'anglais est certes la langue la plus parlée en affaires et indispensable mais il est souvent nécessaire de parler d'autres langues largement utilisées comme l'allemand, l'espagnol ou l'italien d'autant plus que dans certains pays du Sud de l'Europe les chefs d'entreprises ne parlent souvent aucune langue étrangère.

Justement, si vous deviez sélectionner quelques traits caractéristiques du monde des affaires dans les principaux pays européens afin d'illustrer la diversité européenne, quels seraient-ils ?

→ *Première rencontre d'affaires*

Il s'agit d'une question très importante que nous n'aurons malheureusement pas le temps de développer davantage. Voici, très schématiquement donc, quelques idées clés qu'il vaut mieux avoir en tête quand on veut aborder un futur partenaire en Allemagne, Grande-Bretagne, Italie ou Espagne.

En Allemagne, parler allemand est un gage de réussite. Cela prouve votre sérieux et votre volonté d'avoir des partenariats durables. Vous aurez facilement accès au décideur compte-tenu de l'organisation « en râteau » des entreprises ; Soyez ponctuel. Dans sa façon de négocier, un Allemand est direct. Il faut donc aller à l'essentiel et convaincre sans perdre du temps, d'où la nécessité d'être très bien préparé, de montrer, arguments solides à l'appui, ce que vous pouvez apporter à votre interlocuteur, de démontrer que vous êtes le meilleur. Il est également très important de rassurer votre interlocuteur allemand, qui recherche un partenaire fiable, sur le sérieux de votre entreprise, de votre technologie, de votre produit ou savoir-faire.

En Grande-Bretagne, le travail en équipe est très important. Attendez-vous à rencontrer plusieurs personnes lors de votre première réunion. Préparez des arguments solides et menez la négociation en présentant des faits objectifs (pas de discussions personnelles), des documents statistiques, de bons outils de présentation...

Les Italiens, quant à eux, sont très sensibles à l'aspect relationnel. Ils auront envie de mieux vous connaître avant de négocier, ils aiment engager des discussions personnelles. La qualité de cette relation est primordiale et fera pencher ou non la balance en votre faveur quand il s'agira de prendre la décision. Les chefs d'entreprise français nous disent quelquefois être déroutés par le peu d'informations transmises par leurs interlocuteurs italiens (pas de compte rendu, pas de tableaux ou statistiques par exemple). Ils ont l'impression de ne pas bien maîtriser ou contrôler les négociations. Ce n'est pas le cas partout mais mieux vaut le savoir.

À l'instar des Italiens, les Espagnols, d'un abord facile (tutoiement dès le premier contact), attachent également une très grande importance à la qualité de la relation personnelle que vous nouerez avec eux. La réussite de votre partenariat dépendra de cela. La première rencontre a surtout pour objectif de faire connaissance, d'échanger et non de décider. Cela viendra dans un deuxième temps.

→ *Organisation du travail : l'écrit versus l'oral*

Les Allemands ont besoin de beaucoup d'informations écrites. Par exemple, pour préparer le premier rendez-vous, nous demandons à l'entreprise française de remplir un questionnaire de cinq pages qui sera envoyé aux prospects ; ce questionnaire servira de trame à la discussion lors des rencontres. Une semaine après, un compte rendu complet des échanges sera transmis aux interlocuteurs allemands. Important : ce qui a été discuté et décidé ne doit pas être remis en question ultérieurement.

Les Suisses ont également tendance à privilégier le formalisme, contrairement aux Anglais : travailler avec ces derniers conduit, en effet, à accepter de fonctionner sur la base d'un contrat oral (*Gentleman's Agreement*) qui a autant de poids qu'un écrit. Cela ne veut pas dire que les réunions sont forcément informelles : la ponctualité, le respect de l'ordre du jour, la volonté d'aboutir à des résultats concrets, sont autant de « codes » qu'il convient de bien appréhender.

Quelles prestations dans le domaine de l'interculturel pouvez-vous offrir aux chefs d'entreprises qui viennent vous voir ?

Je pense que vous l'aurez compris, il est important que les chefs d'entreprise s'informent bien avant de s'engager dans une démarche de prospection en Europe, peu importe le pays.

Grâce à nos connaissances des marchés et à nos réseaux de partenaires implantés dans la plupart des pays d'Europe, nous sommes en mesure d'aider les futurs exportateurs à se préparer à la négociation commerciale, travailler avec un agent ou distributeur, approcher un grand compte ou un acheteur de sorte à se comporter comme un partenaire local.

Notre prestation va même plus loin : dans certains pays comme l'Allemagne, il est indispensable d'être présent pour être proche de ses clients et partenaires, afin d'agir comme une société locale. Nous proposons donc aux entreprises françaises d'être domiciliées dans les centres d'affaires de nos partenaires qui mettent à leur disposition un cadre à temps partagé. Celui-ci agira pour leur compte et sera une interface entre la maison mère et les clients. C'est un atout considérable par rapport aux autres concurrents étrangers et le meilleur moyen d'être présent durablement sans investir dans une structure propre avec des locaux et du personnel. Être Allemand en Allemagne, Espagnol en Espagne, Tchèque en République tchèque, voilà ce qui importe quand on veut réussir à l'international.

Vous l'aurez compris, nous reprenons à notre compte l'expression : « *Vive la différence ! L'importance c'est de s'y préparer à l'avance...* ». La différence est source de richesse, et l'Europe est riche ! ”

Le département Europe de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris

Pourquoi l'Europe ?

La zone Europe, notamment l'Union européenne des 27, est **la première destination** des entreprises franciliennes de toute taille et tout secteur. Elle constitue un passage obligé pour toutes celles qui souhaitent se développer durablement à l'international, que ce soit grâce à des partenaires, à travers une implantation ou un investissement direct.

Nombreuses sont les opportunités d'affaires qui se présentent aux sociétés françaises, en particulier aux PME. Toutefois, il ne s'agit pas d'un marché homogène mais de plusieurs marchés nationaux exigeants et très différents les uns des autres, tant au niveau de leur taille, de leur maturité et de leur fonctionnement.

Que proposons-nous ?

Compte tenu des spécificités en matière d'approche de marché qui en découlent, et afin de répondre aux besoins très particuliers de chaque entreprise, le département Europe de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris (CCIP) concentre ses efforts sur **l'information, le conseil et l'accompagnement collectif ou individuel**, ainsi que sur **le suivi de mission** des exportateurs débutants ou confirmés.

Ceci se traduit par l'organisation de nombreux séminaires techniques et sectoriels, de journées d'entretiens avec des experts étrangers et de missions collectives et individuelles. De plus, les entreprises ont la possibilité de rencontrer à tout moment les conseillers du département Europe qui disposent de **véritables expertises pays** de par leurs origines et leurs expériences professionnelles, afin d'obtenir des informations pointues, de valider un projet et de bénéficier d'un appui sur mesure pour sa mise en place.

Quels sont nos atouts ?

Les conseillers disposent d'une expertise géographique et professionnelle et s'appuient sur **réseau important de partenaires, publics et privés**, dans la plupart des pays européens. En **Russie**, marché prioritaire et particulièrement exigeant, la Chambre de commerce et d'industrie de Paris a ouvert, en mars 2000, un **bureau** au centre même de Moscou pour aider les entreprises à se développer sur le marché russe en toute sécurité.

Par ailleurs, la CCIP, à travers son département Europe, est membre d'**Enterprise Europe Network**, un réseau créé et lancé à l'initiative de la Commission européenne en 2008 pour aider les PME à trouver des partenaires commerciaux et technologiques et accéder aux financements européens, grâce à **600 points de contacts locaux dans 47 pays**.

Contact :

☎ 0 820 012 112 (0,12 €/mn) - ✉ diacieurope@ccip.fr - <http://www.international.ccip.fr>

Pays d'Europe centrale et orientale : quelques bons conseils pour réussir vos affaires

Malgré les nombreuses opportunités commerciales liées à l'ouverture des PECO (Pays d'Europe centrale et orientale) ² depuis 1989, faire des affaires dans cette région comporte des défis et des risques considérables pour les entreprises occidentales. Comment peut-on relever ces défis et minimiser ces risques tout en optimisant ses échanges professionnels avec les ressortissants des PECO ? Quels sont les données clés et les conseils pratiques qui permettront à vos collaborateurs de bâtir et entretenir des rapports fructueux ?

La France dirige 3,7 % de ses exportations vers les PECO, tandis que 11,1 % des exportations allemandes sont destinées à ces pays. Les entreprises qui investissent sur ces marchés sont généralement les grands fleurons de l'industrie française plutôt que les PME. Les PME allemandes ont été les premières à s'y implanter par le biais des relations tissées par les minorités allemandes disséminées dans la région. Ces investisseurs sont familiarisés avec les particularités culturelles des PECO et intègrent un aspect relationnel dans leurs initiatives. À l'inverse, les PME de l'hexagone ont une aversion pour le risque et accusent des carences dans la compréhension culturelle de ces économies d'Europe centrale et orientale.

Dr. Leslie Shaw

lshaw@escpeurope.eu

Économiste de formation, Leslie Shaw dispose d'un Ph.D de l'Université de Dublin. Ancien responsable des comptes fournisseurs à l'Electricity Supply Board, il est actuellement Professeur associé à ESCP Europe Business School. Ses domaines de spécialisation sont la négociation et le management interculturel ¹.

CJ : Qu'est-ce que l'interculturel ?

LS : Avant l'invasion de l'Italie en 1943, les officiers américains qui devaient reprendre la gouvernance militaire des villes capturées aux allemands ont suivi des cours intensifs de langue et de culture italiennes pour pouvoir mieux traiter avec les autochtones...

NS : ... L'idée a été reprise après-guerre par les multinationales américaines, qui formaient les futurs expatriés avant de les envoyer en mission.

LS : À partir des années 1970, les universitaires en ont fait une discipline académique. Maintenant, c'est une véritable « industrie » !

RF : Peut-on considérer les PECO comme une zone homogène ? Il s'agit quand même d'une dizaine de pays très différents les uns des autres !

LS : C'est vrai, mais tous ces pays ont une histoire commune. Entre 1945 et 1989 ils ont vécu sous le joug soviétique et cela a laissé des traces. Les habitants des PECO prennent plus de temps que des

occidentaux pour faire confiance à un étranger, ce qui n'est pas surprenant après avoir passé un demi-siècle sous un régime communiste, où certains devaient rendre des comptes sur leur entourage. Ceci a entraîné une perte de confiance entre les gens qui devaient se méfier constamment des autres par peur d'être dénoncés. L'hypocrisie et le mensonge étaient des stratégies de survie.

CJ : Néanmoins, ce complexe tend à disparaître au fur et à mesure que les relations avec des interlocuteurs occidentaux se développent.

LS : Point positif : les entrepreneurs ont une grande capacité d'adaptation aux situations mouvantes.

RF : Reste que le court terme l'emporte toujours chez eux.

NS : Oui, le goût du risque est peu développé : le régime communiste a sapé la moindre initiative privée. Dans le passé, on pouvait être tenu responsable par le simple fait d'avoir vu un document. D'où une tendance à vouloir toujours se couvrir.

(1) Table ronde organisée par Leslie Shaw et réalisée au siège de CNS Risk à Budapest le 23 février 2011. Les intervenants sont présentés dans l'encadré page suivante.

(2) D'après l'INSEE, l'appellation PECO regroupe les pays suivants : Bulgarie, Estonie, Hongrie, Lettonie, Lituanie, Pologne, Roumanie, Slovaquie, République tchèque.

Présentation des intervenants de la table ronde

Dr. Leslie Shaw (LS)

lshaw@escpeurope.eu

Économiste, ancien responsable des comptes fournisseurs à l'*Electricity Supply Board*. Professeur associé à *ESCP Europe Business School*, spécialiste de la négociation et du management interculturel. Ph.D de l'Université de Dublin.

Avec ses campus à Paris, Berlin, Londres, Madrid et Turin, **ESCP Europe** est la plus internationale des grandes écoles françaises.

Nicholas Sarvari (NS)

<http://www.cnsrisk.com/>

Directeur général de *CNS Risk*, cabinet de conseil en gestion des risques dans les PECO. Président de la *Chambre de commerce canadienne en Hongrie*. Diplômé de l'Université de Carleton à Ottawa.

CNS Risk a pour mission d'assister les entreprises dans la maîtrise de leurs risques opérationnels. L'équipe se compose d'un pôle de consultants fédérant autour d'une même méthodologie des compétences complémentaires de la gestion des risques : intelligence économique, renseignement, due diligence, détection et prévention de fraude, gestion des crises.

Richard Ford (RF)

r.ford@exedy.co.uk

Directeur Commercial chez *Exedy Clutch Europe*, en charge des marchés des PECO, basé à Budapest. *Exedy* a ouvert une usine en Hongrie en 2008. Diplômé de l'Université de Surrey.

Exedy Clutch Europe, filiale du groupe japonais *Exedy*, est un fabricant d'embrayages pour le marché OE (équipement d'origine) et le marché de la rechange en Europe, au Moyen-Orient et au Maghreb. Premier fournisseur aux constructeurs japonais, la société est aussi le fournisseur de *Ferrari* pour ses voitures de Formule 1.

Dr. Christopher Jano (CJ)

christopher.jano@t-online.hu

Avocat d'affaires spécialisé dans les PECO. Diplômé de l'*Institut d'Études Politiques* de Paris et de l'*Université de Western Ontario*.

RF : Les chefs d'entreprise n'aiment pas trop les contrats détaillés ; ils préfèrent des engagements plus informels : un accord verbal ou par e-mail, à la limite un protocole d'accord.

CJ : Beaucoup d'employés ont peur d'endosser une quelconque responsabilité.

RF : En effet, je perçois l'héritage de la période totalitaire dans la culture organisationnelle. La plupart des lieux de travail ont une chaîne de commandement très hiérarchisée. Les employés sont habitués à recevoir des ordres et sont enclins à apprécier davantage un supérieur qui impose ses décisions. Les superviseurs jouissent de beaucoup de pouvoir décisionnel et s'impliquent dans la micro-gestion.

NS : Les relations informelles jouent un rôle important dans le circuit des informations, des idées et dans la prise de décision. On décide en fonction du contexte, des influences du moment et, surtout, des intérêts personnels. Il y a peu de procédures rigoureuses de prise de décision.

LS : La démocratie en est au stade de l'apprentissage dans ces pays dont la corruption reste la « marque de fabrique ». Celui qui souhaite y monter une affaire sera confronté à une redoutable bureaucratie et à la corruption associée - évasion fiscale, pots de vin, non-respect d'un contrat. Plus on se déplace vers l'Est, plus la corruption s'aggrave.

NS : Le cas *Alstom* en est un bon exemple.

LS : Oui. La société de transports publics de Budapest *BKV* a rompu son contrat avec *Alstom* pour la livraison de 44 rames de métro, arguant que le système de freinage était défectueux au vu des normes hongroises. L'objectif de cette manœuvre était d'obtenir le remboursement de l'avance de 108 millions d'euros pour combler le déficit de *BKV*...

CJ : **L'instabilité chronique qui a marqué l'ère communiste et la transition vers le capitalisme ont rendus les Européens du centre et de l'Est pessimistes, méfiants, voire ambigus. Quelle stratégie le chef d'entreprise français peut-il adopter face à cela ?**

NS : Les relations personnelles et la confiance sont des facteurs capitaux. Il faut privilégier les liens directs, établir des rencontres « en personne », même à notre époque, caractérisée par des échanges électroniques incessants.

CJ : Dans les PECO, l'individu se caractérise par des réseaux d'informations extensifs et des relations étroites au sein de son entourage professionnel.

RF : Il est crucial de bâtir un rapport informel avant de parler affaires et, au minimum, établir un climat cordial, puisque votre partenaire potentiel fondera sa décision sur son impression personnelle.

LS : En France, on a plutôt tendance à ne pas mêler relations professionnelles et sociales.

NS : Les choses évoluent pourtant dans les PECO. Il y a une grande différence entre les citadins et les provinciaux, ces derniers se montrant beaucoup plus soupçonneux à l'égard des étrangers. Mais à l'inverse, s'ils vous acceptent, leur hospitalité et leur cordialité peuvent vous « envahir ».

CJ : Mon expérience m'a appris que le népotisme joue un rôle dans la dynamique de l'environnement de travail. L'embauche est en premier lieu fonction de la relation que la personne entretient avec un patron ou un gestionnaire ; viennent ensuite l'amitié et, enfin, les qualifications et les compétences.

LS : Je me demande si l'entrée de ces pays dans l'UE a vraiment changé les choses...

NS : Le principal attrait pour les pays candidats était l'argent européen et non la volonté d'une Europe unie. Les attentes étaient élevées et les populations des PECO croyaient en un miracle qui ne s'est pas produit. L'enthousiasme a vite été remplacé par le scepticisme, voire l'hostilité.

CJ : Il y a quand même énormément d'entreprises occidentales qui investissent dans cette partie de l'Europe depuis 20 ans : s'y implanter représente une source de rentabilité difficile à atteindre sur son propre marché domestique.

RF : L'usine polonaise de *Fiat* fabrique autant de voitures que les cinq usines du constructeur installées en Italie, et avec un effectif moindre. Notre usine à Tatabánya réalise d'excellentes performances.

LS : En 2008, *Dell* a transféré son site de production d'Irlande en Pologne. Mais si les PECO offrent une main-d'œuvre bien moins chère (avec des salaires mensuels de quelques centaines d'euros), une implantation dans ces pays constitue un coût supplémentaire (déplacements, immobilier, recrutement, recherche de fournisseurs sur place, etc.).

CJ : Les entreprises françaises font-elles confiance aux locaux pour les postes de direction ?

LS : Ceux qui délocalisent dans les PECO pour baisser les coûts de fabrication préfèrent travailler avec des expatriés au lieu d'embaucher des cadres locaux.

NS : Il faut dire que la fuite des cerveaux vers l'Ouest, en raison des conflits politiques et de l'absence de perspectives, a entraîné une pénurie de managers professionnels possédant une formation élevée, une expérience solide et maîtrisant à la fois les règlements locaux et les normes internationales.

RF : Mais recourir à des salariés autochtones a ses avantages. Un manager local saura toujours mieux comment motiver le personnel et traiter avec les partenaires locaux.

CJ : On trouve, d'ailleurs, de plus en plus de jeunes cadres ayant fait une partie de leurs études en France.

RF : Que peut-on conseiller à un chef d'entreprise français qui arrive dans les PECO ? Que doit-il savoir sur la culture locale, le comportement de ses homologues ?

NS : Les habitants des PECO sont très nationalistes et parlent facilement histoire et culture, mais il est préférable de leur laisser prendre l'initiative. Quant à l'ère communiste, il vaut mieux laisser vos interlocuteurs donner le ton à la discussion et poser des questions avec précaution. Lancer des critiques sur le communisme peut les offenser.

RF : De manière générale, il faut présenter les critiques d'une façon constructive...

CJ : Dans certains pays - Hongrie, Roumanie, Slovaquie - il y a quelques sujets à éviter : les Roms, la politique envers les minorités et la Deuxième Guerre mondiale.

LS : En général, les Roms ne sont pas représentés dans les milieux professionnels, de sorte que cela ne donne pas lieu à discussion avec les Français. Sinon la chute du communisme a donné naissance à toutes les classes sociales que l'on trouve en Occident et les signes extérieures de richesse sont admirés et commentés avec ardeur, même si les Européens de l'Est sont assez ambivalents à l'égard de la pauvreté relative de leurs pays et du consumérisme voyant des nouvelles élites. Les gens aiment porter des vêtements griffés comme marque de leur réussite sociale.

NS : Les populations sont encore très homogènes dans la région et les gens entretiennent des préjugés à l'égard des styles de vie non-conformistes.

CJ : La notion de « politiquement correct » n'est pas très répandue et les habitants des PECO sont susceptibles de tenir des propos qu'un français courtois éviterait.

RF : Ils sont très émotifs et tendent souvent à échanger des opinions divergentes. Ne pas être d'accord est un aspect normal du discours. Le ton est souvent tellement animé qu'il donne l'impression de querelles. L'irritation jaillit vite ; elle est mal dissimulée. Mais ces individus sont aussi préoccupés par la façon dont les gens les perçoivent.

minimise les problèmes lors des échanges avec les administrations.

NS : Ensuite, il est nécessaire de construire un réseau de professionnels dans tous les secteurs d'activités et à tous les niveaux : économique, politique, juridique et social.

CJ : Quelles qualités un manager français travaillant dans les PECO doit-il posséder ?

LS : Le goût de la responsabilité, une certaine sensibilité culturelle, le sens du relationnel, une capacité à conduire le changement, beaucoup de résilience, de flexibilité et d'énormes réserves de patience.

NS : Et, surtout, un talent pour communiquer avec tous les acteurs de la vie économique, y compris les médias, qui scrutent les cadres étrangers.

RF : Dernier conseil à nos amis français : même si votre hôte insiste pour que vous gardiez vos chaussures lorsque vous lui rendez visite à son domicile, enlevez-les tout de même !

LS : Je laisse le mot de la fin à un Commissaire de Police, attaché de sécurité intérieure à l'Ambassade de France de l'une des principales capitales des PECO, concernant les ressortissants de ce pays : « *Ils promettent tout, mais ils ne font rien* ». Bien entendu, il exagère... Mais cela a le mérite de rappeler qu'il faut toujours prendre des engagements avec précaution.

Directive européenne sur les délais de paiement : qu'en pensent les entreprises ?

L'initiative du parlement européen de légiférer sur des délais de paiement obligatoires au sein de l'Union européenne (UE) est évaluée positivement par les entreprises européennes. C'est ce que révèle une étude menée récemment dans 22 pays auprès de 3 971 sociétés, puisque 46 % des entreprises interrogées pensent que des délais de paiement obligatoires au sein de l'UE auront des répercussions positives sur leurs activités. Sans doute faut-il y voir une réaction des entreprises face à la dégradation constante des délais de paiement depuis la fin 2007 dans la plupart des pays, accentuée par la crise économique récente.

Que prévoit la nouvelle réglementation ? Quels impacts en attendent les entreprises ? Existe-t-il des différences d'appréciation selon les pays, la taille, le secteur d'activité en Europe et hors d'Europe et comment les expliquer ? Le soutien apporté par les entreprises est un point positif mais ne doit pas masquer la réalité : il est impossible d'être sûr que le paiement aura lieu en temps et en heure là où de mauvaises habitudes ont été prises, ou qu'il sera tout simplement effectué. Cela s'avère encore plus incertain dans un contexte économique qui reste très fragile avec des défaillances d'entreprises estimées à plus de 60 000 en 2011.

Fabienne Allainguillaume

fabienne.allainguillaume@atradius.com

Directrice Marketing et Communication chez *Atradius France*, Fabienne Allainguillaume a effectué la plus grande partie de sa carrière dans le domaine de la gestion du poste clients chez des leaders internationaux de l'affacturage et de l'assurance-crédit. Elle observe ainsi, depuis plus de 20 ans, les grandes mutations de ce secteur, tant en termes d'innovation que de concurrence, et le renforcement des liens entre *risk* et *cash management* à tous les niveaux de la *supply chain*.

QUE PRÉVOIT LA NOUVELLE DIRECTIVE EUROPÉENNE ?

La crise économique et l'augmentation des défauts de paiement ont renforcé la nécessité, pour les entreprises, d'être en mesure de respecter leurs délais de paiement vis-à-vis de leurs fournisseurs dans l'ensemble de l'Union européenne afin d'éviter le risque d'effet domino et de propagation à leurs propres fournisseurs et créanciers.

Pour stabiliser le crédit interentreprises au sein de l'UE et lutter contre les retards de paiement, le Parlement européen a donc voté une directive, publiée au Journal Officiel en février 2011, qui établit les délais de paiement maximum à 60 jours après la date de facture dans toute l'Europe. Par ailleurs, la directive instaure la possibilité, pour les entreprises, de réclamer le règlement d'intérêts pour retard de paiement. Les entreprises créancières pourront réclamer un montant forfaitaire minimum de 40 euros pour leurs frais de recouvrement, ainsi qu'une indemnisation de tous les frais de recouvrement, notamment les honoraires d'avocat ou d'une société de recouvrement. Dans leurs conditions générales de vente, les entreprises peuvent d'ores et déjà prévoir,

en plus des pénalités de retard, une somme forfaitaire de 40 euros pour frais administratifs qui s'ajoutera sans préjudice aux frais de recouvrement le cas échéant.

L'objectif de cette directive est également d'améliorer la compétitivité des PME, en facilitant leur accès au financement et en développant un environnement juridique et commercial favorisant le respect des délais de paiement comme cela avait déjà été évoqué par la Commission le 25 juin 2008 dans sa communication intitulée : *Priorité aux PME - Un Small Business Act pour l'Europe*. En pratique, cette nouvelle directive devra être transposée dans les législations nationales pour le 16 mars 2013.

LA FRANCE ET L'ESPAGNE, PRÉCURSEURS EN EUROPE

Il convient de rappeler que le concept de cette législation n'est pas totalement neuf puisque depuis 2009, la France a institué une loi similaire intitulée *Loi de Modernisation de l'Économie* (LME), prévoyant des délais de paiement à 45 jours fin de mois ou 60 jours à compter de la date de la facture. L'exemple de la France a été suivi de près en Juillet 2010 par

l'Espagne, qui a lancé sa *Ley de Morosidad* fixant des délais réglementés pour les transactions B2B et entre les entreprises publiques et privées.

En France, un premier bilan permet de constater que les délais de paiement se sont réduits depuis l'hiver 2008/2009, mais cette évolution a été atténuée par le développement de nouvelles pratiques comme la demande de gestes commerciaux ou d'escomptes ou encore le report du point de départ du délai de paiement. Par ailleurs, comme la LME en prévoyait la possibilité, 34 accords dérogatoires ont été conclus, secteur par secteur, dans le cadre d'accords interprofessionnels, pour fixer des délais de paiement plus longs avant de passer à l'application du délai légal au plus tard le 31 décembre 2011.

LES ENTREPRISES PLUTÔT OPTIMISTES QUANT À L'IMPACT DE LA NOUVELLE DIRECTIVE

L'impact de la loi devrait être relativement peu important pour la majorité des entreprises en Europe car le délai de 60 jours maximum est celui qu'elles utilisent habituellement. La loi pourrait cependant être favorable dans une minorité de situations où l'on constate des délais très longs ou des retards de paiement, même si les entreprises sont bien conscientes que les délais de paiement réglementés ne garantissent pas le règlement des factures.

De plus, les entreprises interrogées s'attendent à ressentir une amélioration de leur trésorerie (41 % d'entre elles), de leur efficacité en matière de gestion de créances (37 %), de leur capacité de recouvrement des factures en retard de paiement (37 % s'attendent à une simplification) ; elles considèrent également pouvoir offrir des délais plus compétitifs.

Ces attentes sont réalistes si l'on considère que les acheteurs devraient moins avoir l'opportunité de se cacher derrière de mauvaises habitudes locales, notamment en cas de recours à des fournisseurs étrangers qui, désormais, pourront se référer à la législation européenne. Il est également possible de croire à un cercle vertueux des comportements de paiement en espérant que les délais de paiement standards entraîneront un accroissement du nombre de bons payeurs.

Un optimisme mitigé selon les pratiques nationales en vigueur

En France, les délais de paiement affichés et réels se sont fortement réduits depuis l'hiver 2008/2009. De nombreuses entreprises françaises interrogées déclarent ainsi ne pas s'attendre à ce que l'initiative européenne ait un impact important sur leurs activités. C'est en Chine, grand exportateur vers

l'Union européenne, que les entreprises sont les plus nombreuses à penser que les délais de paiement réglementés auront un impact positif sur leur activité (69 % des entreprises interrogées) ; viennent ensuite l'Espagne (64 %), la Grande-Bretagne (61 %) et l'Italie (59 %). En moyenne, 52 % des entreprises des 22 pays étudiés s'attendent à une répercussion positive sur leurs activités. Il faut souligner que les pays dont les entreprises pratiquent les délais les plus longs sont ceux dont l'optimisme est le plus net et où l'impact positif attendu est le plus élevé, comme en Espagne ou en Italie. *A contrario* dans les pays où l'optimisme affiché est le plus faible, on constate un volume de transactions peu important avec l'Union européenne (Australie, Suède, Suisse).

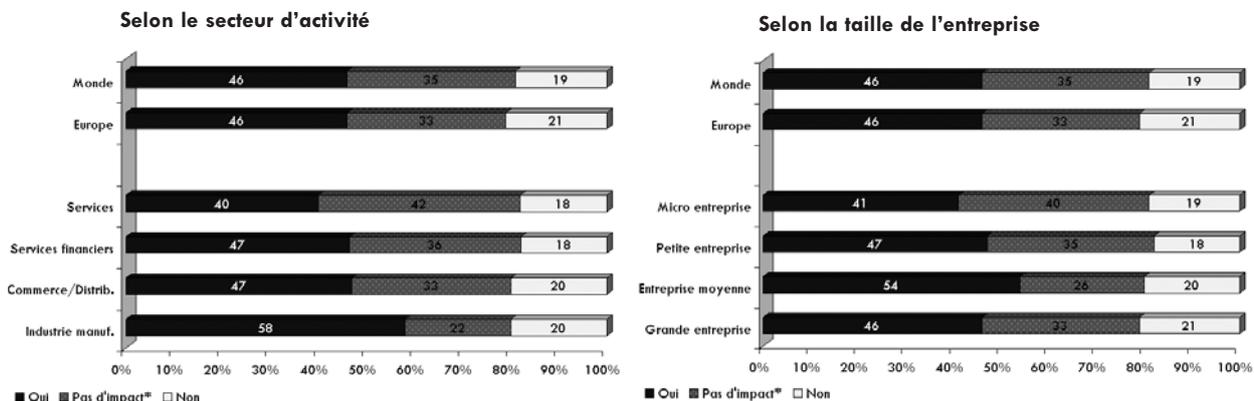
Des disparités d'appréciation selon les secteurs et les domaines

Selon les secteurs aussi des nuances liées aux délais pratiqués habituellement sont à noter. Ainsi les entreprises manufacturières sont celles qui attendent le plus un impact positif sur leurs activités et leur trésorerie, car elles pratiquent des délais de paiement plus longs que les sociétés de service et de services financiers. Par ailleurs, le délai de paiement réel peut avoir un impact considérable sur leur capacité à payer leurs matières premières et à acheter en plus grande quantité à un meilleur prix. Dans les autres secteurs, la sensibilité aux problèmes de trésorerie est moins importante, car les entreprises sont plus flexibles et peuvent jouer sur d'autres éléments, comme leurs effectifs, pour réduire leurs coûts et rétablir leur situation financière.

Ce sont les services, avec 33 % des entreprises interrogées, qui s'attendent le moins à une amélioration de leur trésorerie. Concernant la gestion des créances, les entreprises du secteur financier se distinguent en prédisant à 44 % une augmentation de leur efficacité, alors que dans les autres secteurs, plus de 50 % pressentent un recul de leur efficacité, sans doute lié aux modifications de procédures et d'organisation à mettre en place et aux changements d'habitudes nécessaires. En ce qui concerne le DSO (*Days Sales Outstanding* ou délai moyen de paiement), le secteur industriel est le plus optimiste tandis que les autres secteurs restent prudents et semblent privilégier le « *Wait and see* ». Mais c'est surtout sur l'amélioration de leur capacité à récupérer leurs créances en retard de paiement que les entreprises sont les plus confiantes avec une mention spéciale pour les services financiers, le commerce de détail et la distribution. Il est enfin étonnant de constater que l'amélioration potentielle de la capacité à offrir des délais de paiement plus compétitifs est la moins mentionnée, quel que soit le secteur, peut-être parce que les entreprises se perçoivent avant tout comme vendeuses et moins comme acheteuses !

Si ces délais sont appliqués, cela aura-t-il un effet positif sur vos activités ? (en %)

Graphique 1



* Nous n'avons pas un volume de transactions significatif avec l'UE. Base : toutes les entreprises interrogées
Source : Baromètre Atradius des pratiques de paiement

Chiffre d'affaires, la fin du pot de terre contre le pot de fer ?

Si l'on se concentre sur la taille des entreprises, ce sont les PME/PMI qui perçoivent le plus l'impact positif de la nouvelle directive car elles ont tendance à pratiquer des délais de paiement plus longs que les grandes entreprises. Des délais de paiement plus courts et réglementés devraient engendrer une accélération des paiements et une amélioration de leur DSO et de leur trésorerie ; ils contribueraient aussi, en cas de ventes à des grandes entreprises, à limiter l'effet « pot de terre » contre « pot de fer », c'est-à-dire les difficultés à se faire payer ou à facturer des intérêts de retard de peur de perdre des commandes futures.

L'attente d'une amélioration de la trésorerie croît en proportion de la taille de l'entreprise. Ainsi 38 % des microentreprises s'attendent à une amélioration, alors que la proportion est de 40 % pour les petites entreprises, 43 % pour les moyennes et 44 % pour les grandes. On peut estimer que les microentreprises exportant peu, elles ne seront pas très sensibles à un changement des délais de paiement pratiqués dans les différents pays européens. En effet, plus le chiffre d'affaires augmente, plus la proportion d'entreprises exportatrices croît.

Même constat pour la gestion de créances, pour laquelle plus l'entreprise est grande, plus une amélioration de l'efficacité est attendue. Concernant le DSO, les grandes entreprises sont les plus prudentes : elles n'envisagent, en majorité, aucun changement. Enfin,

concernant la capacité à offrir des délais de paiement plus compétitifs et la facilité à recouvrer les créances en retard de paiement, il n'existe pratiquement aucune différence notable dans les réponses selon la taille de l'entreprise.

ET DEMAIN...

La directive venant d'être adoptée, il est encore trop tôt pour mesurer ses effets réels sur les entreprises européennes. Pour cela, il faudra attendre 2013, date à laquelle cette nouvelle directive aura dû être transposée dans les législations nationales. Nous pouvons toutefois nous risquer à un premier commentaire. Le soutien des entreprises est important pour la mise en œuvre de la législation. Cependant, alors que personne n'ira contre le principe d'être payé plus tôt, la durée des délais de paiement ne garantit pas en soi que le paiement sera réalisé en temps utile ou effectué tout court. La réglementation des délais de paiement ne va pas automatiquement rectifier les mauvaises habitudes en matière de paiement. Pour garantir un paiement, il convient de mettre en œuvre de bonnes pratiques de gestion des risques clients. L'assurance-crédit et le recouvrement externalisé devraient donc conserver leur rôle essentiel de protection contre les impayés et d'efficacité en matière de recouvrement, en évitant l'impact d'une perte sur la trésorerie et la rentabilité des entreprises : les mauvais payeurs existeront toujours, malheureusement, tout particulièrement dans un environnement encore fragile, et une gestion saine et maîtrisée reste la seule parade...

Le Groupe Atradius

Avec 160 bureaux et une présence dans 42 pays, le Groupe Atradius offre des solutions d'assurance-crédit, de caution et de recouvrement dans le monde entier. Atradius propose des informations financières sur 60 millions d'entreprises dans le monde et prend quotidiennement plus de 20 000 limites de crédit. Avec un revenu total d'environ 1,5 milliard d'euros et une part du marché mondial de l'assurance-crédit de 31 %, les solutions proposées par Atradius réduisent l'exposition des entreprises au risque d'impayés de la part de leurs acheteurs et leur permet d'optimiser leur *credit management*.

Pour plus d'informations : <http://www.atradius.fr>

L'essentiel

Résumés des articles

Analyses

Le fait multiculturel, entre globalisation et balkanisation du monde

Le fait multiculturel est aujourd'hui soumis à deux tendances majeures mais opposées : la globalisation, qui uniformise les cultures, et la balkanisation, qui cristallise les différences identitaires. Il doit donc être appréhendé en tenant compte de ces deux facettes. Loin d'être désuet, l'apprentissage interculturel est plus que jamais un défi que les entrepreneurs se doivent de relever sous peine d'échouer à l'international.

Lionel Bobot, Professeur en négociation et stratégie internationale - Négocia-Advancia

Culture : avec ou sans frontières ?

Parce que le concept de « culture » a été abusivement utilisé, son sens en a été quelque peu dénaturé au fil du temps. Les chefs d'entreprise doivent aujourd'hui se le réapproprier. Cela signifie apprendre à se connaître, à connaître leur propre culture, avant de découvrir celle de leurs interlocuteurs. Appréhender l'interculturel dans la durée et accepter les différences représente, pour l'entreprise, un moyen essentiel de créer de la valeur.

Angela Minzoni, Conseiller de Synthèse

Diversité culturelle et religieuse - Vers une nouvelle éthique d'entreprise

La mondialisation et la libre circulation des hommes & des idées contraignent l'entreprise à gérer une diversité de cultures et de religions. Comment y parvenir en préservant la cohésion sociale qui, seule, lui permettra de mener à bien son projet collectif ? Revisiter les notions de tolérance et de discrimination apparaît comme un passage incontournable pour garantir une égalité des droits dans cet espace de neutralité qu'est l'entreprise.

Patrick Banon, Écrivain, Essayiste

Diversité et alignement culturel : l'angle mort du management de grands comptes internationaux

Il est aujourd'hui avéré que la relation entre fournisseurs et grands comptes internationaux fonctionne d'autant mieux que la diversité culturelle est bien prise en compte par l'entreprise multinationale concernée. De la communication à la stratégie commerciale menée, en passant par l'engagement de la Direction, le management de comptes-clés internationaux exige de repenser l'organisation en y incluant la dimension culturelle.

Sébastien Méhaignerie, Fondateur dirigeant - united-notions

L'équipe multiculturelle : une évidence improbable

L'internationalisation des entreprises génère de plus en plus d'équipes multiculturelles : gérer les expatriés de filiales étrangères ou des équipes transverses, parfois virtuelles, implique de composer avec des langues, des modes d'expression, des processus d'analyse différents. Parfois source de difficulté pour le management, cette diversité culturelle est avant tout une véritable opportunité pour l'entreprise.

Jean Pautrot, Président - Conseil Magellan de la mobilité internationale

Bien réussir ses négociations à l'international - L'apport de l'interculturel

Pour mener à bien ses négociations à l'international, il est indispensable de disposer de « repères culturels ». Des « orientations culturelles » peuvent ainsi être déterminées par pays ou par zones géographiques, même si chaque individu est influencé par ses propres cultures d'origine. Elles permettent d'appréhender la relation au temps, le rapport à l'action, l'importance du statut, de l'appartenance à un groupe, etc. de votre partenaire.

Nathalie Lorrain, Fondatrice dirigeante - Itinéraires Interculturels

11 clés pour une première mission internationale ou comment développer la compétence interculturelle

Réussir sa première mission à l'international passe par une préparation minimale des collaborateurs afin d'acquérir les bases d'une compétence interculturelle. Quelques pistes peuvent être esquissées, synthétisant les informations indispensables à une bonne compréhension des interlocuteurs étrangers. Mais le plus important consiste, en réalité, à « se laisser surprendre », à « accepter l'incertitude », à être « curieux et ouvert ».

Nathalie Lorrain, Fondatrice dirigeante - Itinéraires Interculturels

L'interview !

Questions à... Olivier Chouraki, Président de *MobiLuck*

Réseau social mobile, *MobiLuck* est né « international » ! Ses utilisateurs sont Français, Indiens, Australiens, Saoudiens, etc. L'Inde, justement, est d'ores et déjà un marché important pour l'entreprise, qui a progressivement pris conscience des décalages culturels. De la découverte initiale des règles de base à l'apprentissage sur le terrain, Olivier Chouraki, Président de *MobiLuck*, nous livre son témoignage et quelques bons conseils.

En pratique

Approche culturelle des marchés musulmans

Avec près de deux milliards d'individus répartis à travers le monde, le monde musulman se caractérise avant tout par sa diversité. Mais les particularismes locaux n'empêchent pas l'existence d'un socle culturel commun autour des notions de temps ou de contrat, des rites liés au salut ou aux cadeaux, etc. Il est donc indispensable d'adopter un code de conduite global et de « *calquer son comportement dans le pays sur les habitudes locales* ».

Hacène Benmansour, Économiste, Consultant

Chine-Japon : héritage culturel et mondialisation

Le Japon ayant importé la culture chinoise à partir du 6^{ème} siècle, Chine et Japon ont beaucoup en commun d'un point de vue culturel. Mais leur trajectoire de développement s'est quelque peu éloignée à partir de la fin du 19^{ème} siècle. Cela signifie qu'il ne faut pas aborder ces deux marchés à l'identique ; au contraire ! Les codes culturels du monde des affaires, les modes de pensée, d'expression, d'organisation, etc. diffèrent sensiblement.

Xiao-Qing Pellemê, Secrétaire générale - Comité d'échanges franco-chinois
Noriko Carpentier-Tominaga, Directrice - Comité d'échanges franco-japonais

Les collaborations franco-indiennes : au-delà des clivages culturels

L'Inde est un pays complexe. Son milliard d'habitants et sa mosaïque d'identités, régionales pour l'essentiel, exigent de la part d'un chef d'entreprise français de mener une approche interculturelle très développée. Dépasser les clichés, prendre en compte les aspects traditionnels mais aussi la dynamique de changement qui caractérise ce pays continent sont des « incontournables » pour qui veut travailler - et réussir - avec les Indiens.

Anuradha Kanniganti, Chargée d'enseignement - INALCO

Nathalie Prime, Professeur & responsable de l'option « International Business and Project Development » - ESCP Europe

La culture des États-Unis domine l'ensemble des Amériques

De l'Alaska à la Terre de feu, le continent américain offre une diversité culturelle incontestable. Les États-Unis apparaissent néanmoins comme le référent dans le monde des affaires de nombreux pays du continent : établir un contrat et recourir à un avocat sont ainsi deux règles de base communes au Brésil, au Canada et aux États-Unis par exemple. Restent les spécificités locales, auxquelles le fameux référent états-unien s'adapte forcément.

Véronique Delorme, Responsable du Département Amériques - DIACI, CCIP

Afrique subsaharienne : le continent de l'oralité

Parler d'une culture des affaires africaine unique est un non-sens. Bien-sûr, des similitudes sont observées entre pays : le temps élastique, la culture de l'oralité, la relation humaine se retrouvent ainsi en Afrique centrale et de l'Ouest. Mais la pratique des affaires est avant tout issue de particularismes nationaux que les entreprises françaises ont tout intérêt à maîtriser sur un continent où la concurrence est devenue très rude.

Sylvie du Chaxel, Directrice - Maison de l'Afrique

Une Europe, des cultures

S'il existe bel et bien une culture européenne ce sont, du point de vue de la pratique des affaires, les spécificités nationales qui l'emportent : les Allemands, les Espagnols, les Italiens et même les Belges ne partagent pas les mêmes codes culturels que les Français. Proximité géographique ne rime pas avec proximité culturelle ! L'apprentissage des spécificités culturelles nationales s'impose donc si l'on veut réussir sur le continent européen.

Ursula Gérard, Responsable Appui Europe - DIACI, CCIP

Pays d'Europe centrale et orientale : quelques bons conseils pour réussir vos affaires

L'histoire qu'ont partagée les différents pays d'Europe centrale et orientale (PECO) constitue un socle culturel commun au monde des affaires polonais, tchèque ou encore hongrois par exemple. Mais l'entrée dans l'Union européenne et le développement des relations avec le monde occidental en général tendent à modifier la donne. Se faire accompagner par un conseiller ou un avocat dans les PECO peut se révéler un atout précieux...

Leslie Shaw, Professeur associé - ESCP Europe

Zoom sur...

Directive européenne sur les délais de paiement : qu'en pensent les entreprises ?

L'Union européenne vient d'imposer, en février 2011, des délais de paiement obligatoires communs aux 27 États membres. Les entreprises interrogées par *Atradius* semblent accueillir favorablement cette directive. Les réponses diffèrent néanmoins selon le pays d'origine des entreprises, leur secteur d'activité et leur taille. Une chose est sûre : les « mauvaises habitudes » de paiement ne disparaîtront pas du seul fait de cette nouvelle réglementation.

Fabienne Allainguillaume, Directrice Marketing et Communication - Atradius France

Déjà parus

N° 91 - Changement climatique et commerce mondial (janv-fév 2010)
Les nouveaux marchés de l'environnement à l'international

N° 92 - Mexique (mars-avril 2010)
L'autre émergent d'Amérique latine

N° 93 - Chine (mai-juin 2010)
Du « Made in China » au « Consumed by the Chinese »

N° 94 - L'eau (juil-août 2010)
Une ressource stratégique, de vastes marchés à conquérir

N° 95 - Design (sept-oct 2010)
Pensée, créativité, innovation... Compétitivité

N° 96 - Espagne (nov-déc 2010)
Vers un nouveau modèle

Recevoir la revue Accomex

Bulletin d'abonnement

Je souscris un abonnement annuel au prix de 73,85 euros TTC (6 numéros).

Mr Mme Mlle

Nom : Prénom :

Raison sociale :

N° SIRET :

Fonction :

Adresse :

Code postal : Ville :

Tél. : Fax :

Email :

Je vous adresse ci-joint le montant de cette commande par :

Chèque n° :

Banque émettrice :

Carte bancaire n° :

Date d'expiration/.....

Date :

Signature obligatoire

Le règlement sera effectué à réception d'une facture

Bulletin à retourner à : Chambre de commerce et d'industrie de Paris
DIACI - Service marketing et commercial
Monsieur Abdallah SAADI
2, rue de Viarmes - 75001 PARIS
Tél. 01 55 65 40 03 - Fax 01 55 65 35 99

Abonnement et vente au numéro directement en ligne sur :
<http://www.entreprises.cci.fr/web/international/accomex>

Implantation à l'étranger

Pays émergents

Fret maritime

Mobilité internationale

Matières premières

Exportation

OMC

Transport

Union européenne

Accords préférentiels

Propriété intellectuelle

Développement international

Investissement direct

Échanges commerciaux

Compétitivité

ASIE AMÉRIQUE AFRIQUE OCÉANIE EUROPE

Accomex n° 97

Janvier/Février 2011

Dépôt légal : avril 2011

ISSN 0753-4981

Chambre de commerce et d'industrie de Paris

2 rue de Viarmes - 75040 Paris cedex 01

Tél. 01 55 65 36 31 - Fax 01 55 65 39 60

accomex@ccip.fr

Abonnement 2011 : 73,85 € TTC

Vente au numéro : 13 € TTC