

GUIDE INTERCULTUREL & PRATIQUE

à l'usage des chargés de mission
au Brésil, en Inde et en Chine

MS
SDAI

CHARREYRE Rémy - DELGORGUE Jérôme - DENIS Robin
HÉLOUËT Yannick - MONTFORT Pierre - PATOUX Alexandre

EMILYON
business school

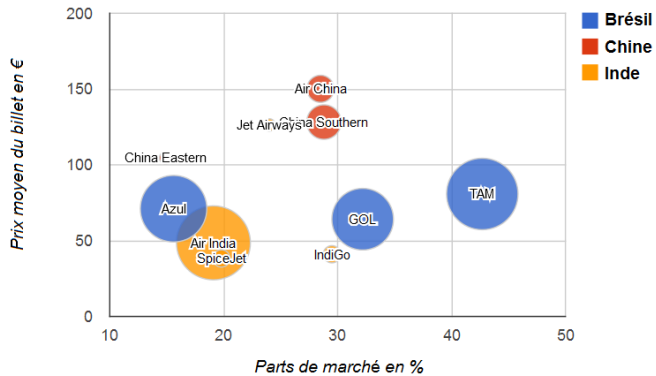
CENTRALE

EXECUTIVE SUMMARY

Guide pratique à l'usage des chargés de mission au Brésil, en Chine et en Inde

Compagnies aériennes locales

Corrélation entre parts de marché, prix moyen du billet et sécurité des compagnies



Incidents aériens*



19

Crashes

835

Incidents



8

Crashes

388

Incidents



12

Crashes

498

Incidents

Causes :

- **Techniques** : Pannes contrôle radar, feu à bord, inverseur de poussée en panne, panne transpondeur
- **Culturelles** : sieste en plein vol, communication défaillante (problème des langues), mésentente entre pilotes, non attente des ordres de décollage.
- **Météorologiques** : mousson, pluies
- **Autres** : pistes trop courtes

*Sur les 3 premières compagnies de chaque pays

Recommandations & Conseils



ÉLÉMENTS CULTURELS

- Contacts chaleureux, plus émotionnels que rationnels
- Proximité physique (40-50 cm), contact physique
- Gestuelle importante, contact visuel
- Eviter les projets durant la période du Carnaval (février)

À FAIRE / À ÉVITER

- Ne pas aborder la politique, la religion, les problèmes économiques du Brésil, et ne jamais critiquer le Brésil !
- Ne pas être réducteur : ne pas assimiler les Brésiliens aux autres Latino-Américains et surtout pas aux Argentins ! Langue = portugais
- Ne pas se mettre en colère, ne pas montrer sa frustration.
- Chercher à construire une relation durable, ne pas hésiter à s'impliquer personnellement. Importance du *small talk* et des repas d'affaires.



CULTURE BUSINESS

- Très grande distance hiérarchique
- Prise de décision lente, bureaucratique et *top-down*
- Lenteur des négociations
- **Le relationnel est primordial**
- **Prix et indépendance fournisseur = Facteur Clef de Succès**



ÉLÉMENTS CULTURELS

- la Chine va retrouver son statut de grande puissance
- 17 Fois la France : plusieurs Chinois
- Nouvel An chinois : coutume du cadeau
- Long terme à partir de 2 semaines. Pas de lissage de la charge de travail.
- PONCTUALITÉ !
- Respect des anciens.

À FAIRE / À ÉVITER

- Ne pas faire perdre la face sous peine d'arrêter la relation – perdre le réseau (le *guanxi*)
- Respecter le protocole
- Garder des traces de toutes les réunions – Faire signer le compte-rendu en fin de réunion. Ne rien signer qui ne soit pas traduit en anglais ou français.
- Ne jamais critiquer la politique chinoise ou la Chine
- Attention aux montants des cadeaux



CULTURE BUSINESS

- Repas d'affaire alcoolisés où il ne faut pas parler business
- « non » implicite, inclus dans le « peut-être »
- Distance hiérarchique extrême, dissimulation des erreurs aux supérieurs
- Parler chinois facilite les négociations
- **Un contrat signé n'est que la base de négociations**



ÉLÉMENTS CULTURELS

- Mélange vie privée et vie publique
- Religion omniprésente (l'hindouisme)
- Système de castes à connaître
- Les Indiens n'aiment pas le conflit

À FAIRE / À ÉVITER

- Ne pas parler politique, religion ou nourriture (il y a beaucoup de végétariens)
- Eviter les contacts physiques
- Attendre que son interlocuteur vous tende la main sinon *namaste*
- Toujours utiliser la main droite (manger, tendre une carte de visite,...)



CULTURE BUSINESS

- Le respect hiérarchique est important
- Une équipe de travail est similaire à une famille
- Esprit réseau important
- Culture du négoce très développée
- Non ponctuel (surtout dans le publique)
- Attention à l'importante distinction des rôles entre hommes et femmes

B
R
É
S
I
L

C
H
I
N
E

I
N
D
E

SOMMAIRE

Table des matières:

Présentation du contexte	1
Etat des lieux des compagnies aériennes locales	2
Brésil.....	2
Chine	2
Inde	3
Incidents aéronautiques	4
Analyse des incidents aéronautiques dans les pays concernés par cette étude	4
Chronologie des plus graves incidents sur les principales compagnies aériennes indiennes	5
Chronologie des plus graves incidents sur les compagnies aériennes chinoises.....	5
Chronologie des plus graves incidents sur les compagnies aériennes brésiliennes	6
Recommandations & conseils—Brésil	7
Recommandations & conseils—Chine	12
Recommandations & conseils—Inde	14
Relations diplomatiques & commerciales	16
Chine	16
Brésil.....	16
Inde	17
Annexes	19

Table des figures:

Figure 1 : Répartition du marché au Brésil en 2012 - Le rouge représente une diminution des parts de marché par rapport à 2011, alors que le vert représente une montée en puissance.	2
Figure 2 : Répartition du marché en Chine en 2012 - Le rouge représente une diminution des parts de marché par rapport à 2011, alors que le vert représente une montée en puissance.	2
Figure 3 : Répartition du marché en Inde en 2012	3
Figure 4 : Corrélation entre parts de marché, prix moyen du billet et sécurité des compagnies	3
Figure 5 : données incidents aéronautiques	4
Figure 6 : taux annuels de crashes et d'incidents	4

PRÉSENTATION DU CONTEXTE

Le transport aéronautique international est régi par un certain nombre de standards et normes. L'Organisation de l'Aviation Civile Internationale (**OACI**) est chargée de l'élaboration de ces éléments de réglementation tant sur les aspects navigation, communication radio, ou encore gestion de l'espace aérien.

En Europe, l'application de ces standards de sécurité est suivie par l'**AESA** (Agence Européenne de la Sécurité Aérienne).

Sur le plan national, c'est la **DGAC** (Direction Générale de l'Aviation Civile) qui est chargée de la bonne application de ces standards communs. La DGAC est rattachée au Ministère du Développement Durable. La DGAC est garante et responsable de la sécurité et de la sûreté aériennes, se positionne en tant que partenaire de l'industrie aéronautique et assure des prestations de services pour les compagnies aériennes et principaux acteurs du secteur, en France ou à l'étranger.

Au sein de la DGAC, la **DSAC** (Direction de la Sécurité de l'Aviation Civile) est l'entité compétente en matière de surveillance et de certification. Celle-ci intervient notamment à l'international en faisant du conseil aux autorités étrangères sur les aspects de réglementation, surveillance, gestion des aéroports ou encore sur le contrôle de la navigation aérienne (coopération technique). La diffusion de ce savoir-faire est assurée par la **MCI** (Mission de Coopération Internationale) qui est actuellement constituée de 7 personnes.

Les autorités étrangères commanditaires des prestations de la DGAC sont les équivalents locaux de la DGAC :

Pays	Désignation	Référence
Brésil	<i>Agência Nacional de Aviação Civil</i> National Civil Aviation Agency	www.anac.gov.br/
Chine	中国民用航空局 Civil Aviation Administration of China	http://www.caac.gov.cn/
Inde	Directorate General of Civil Aviation	http://www.dgca.nic.in/

Les concurrents directs lors de réponses à appels d'offres sont ainsi les principaux organismes équivalents de la DGAC de pays où le secteur aérien est développé depuis plusieurs années :

Pays	Désignation	Référence
États-Unis	Federal Aviation Administration	http://www.faa.gov/
Allemagne	<i>Luftfahrt-Bundesamt</i> /Federal Office for Civil Aviation of Germany	http://www.lba.de/EN/Home/homepage_node.html
Canada	Transport Canada Civil Aviation (TCCA)	http://www.tc.gc.ca/eng/civilaviation/menu.htm
Royaume-Uni	Civil Aviation Authority	http://www.caa.co.uk/

Des formations sur les facteurs culturels dans les pays commanditaires sont ainsi primordiales, et ce afin de permettre aux équipes de la MCI de mieux appréhender à la fois la multiplicité des acteurs et l'internationalisation de ces marchés.

ÉTAT DES LIEUX DES COMPAGNIES AÉRIENNES LOCALES

BRÉSIL

Le marché local est dominé par trois compagnies : TAM, GOL et Azul. Le graphique suivant montre la perte de vitesse de la TAM et la montée en puissance de la compagnie Azul.

Concernant la sécurité, le classement subjectif JACDEC positionne ces compagnies parmi les plus risquées.

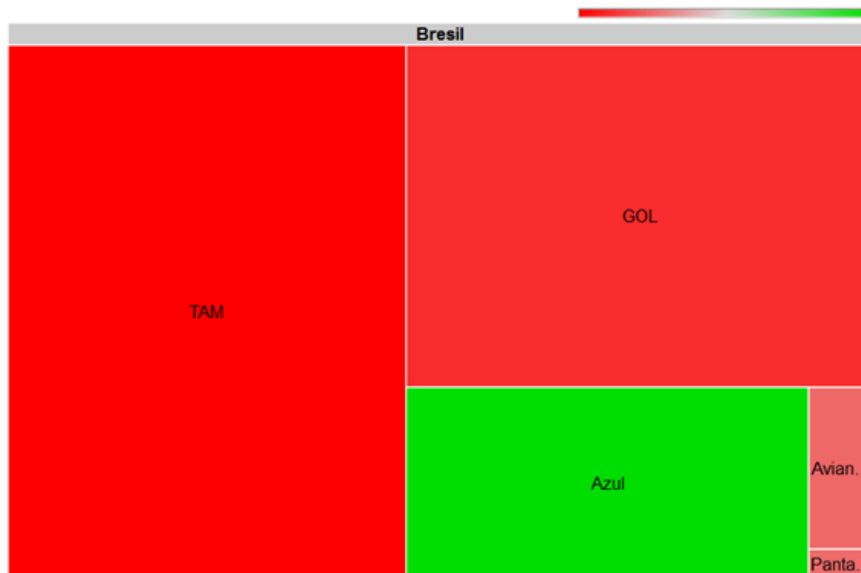


Figure 1 - Répartition du marché au Brésil en 2012 - Le rouge représente une diminution des parts de marché par rapport à 2011, alors que le vert représente une montée en puissance.

CHINE

Air China est en perte de vitesse depuis quelques années.

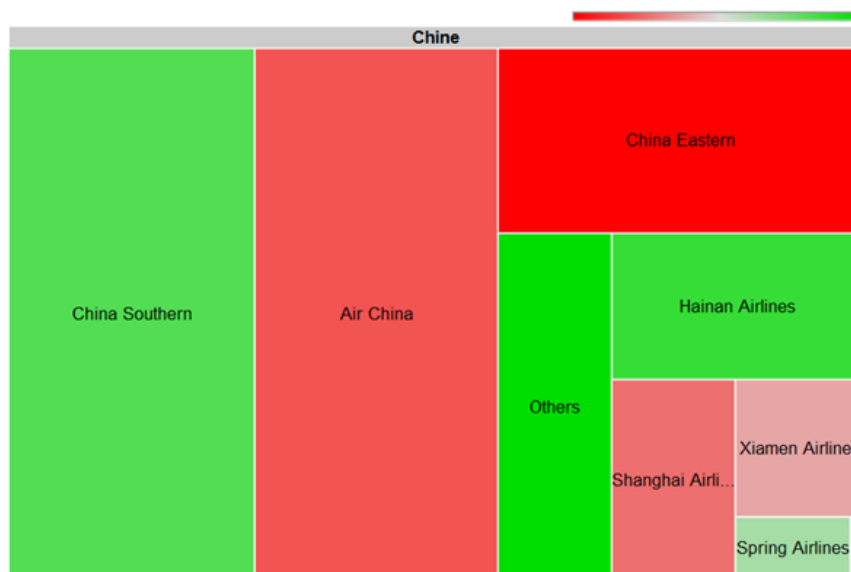


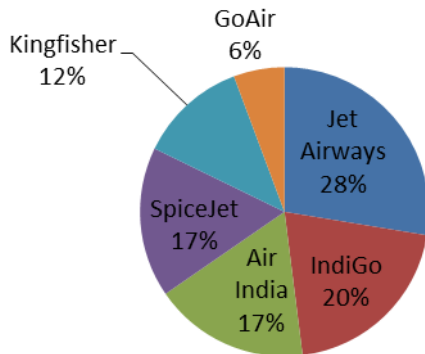
Figure 2 - Répartition du marché en Chine en 2012 - Le rouge représente une diminution des parts de marché par rapport à 2011, alors que le vert représente une montée en puissance.

ÉTAT DES LIEUX DES COMPAGNIES AÉRIENNES LOCALES

INDE

Les données évolutives ne sont pas disponibles car la situation a évolué très rapidement au cours des dernières années.

En 2003, il n'y avait que quatre compagnies – Air India, Indian Airlines, Jet Airways et Air Sahara – qui opéraient toutes selon un modèle traditionnel à service complet. Aujourd'hui, huit compagnies aériennes indiennes sont présentes sous onze pavillons.

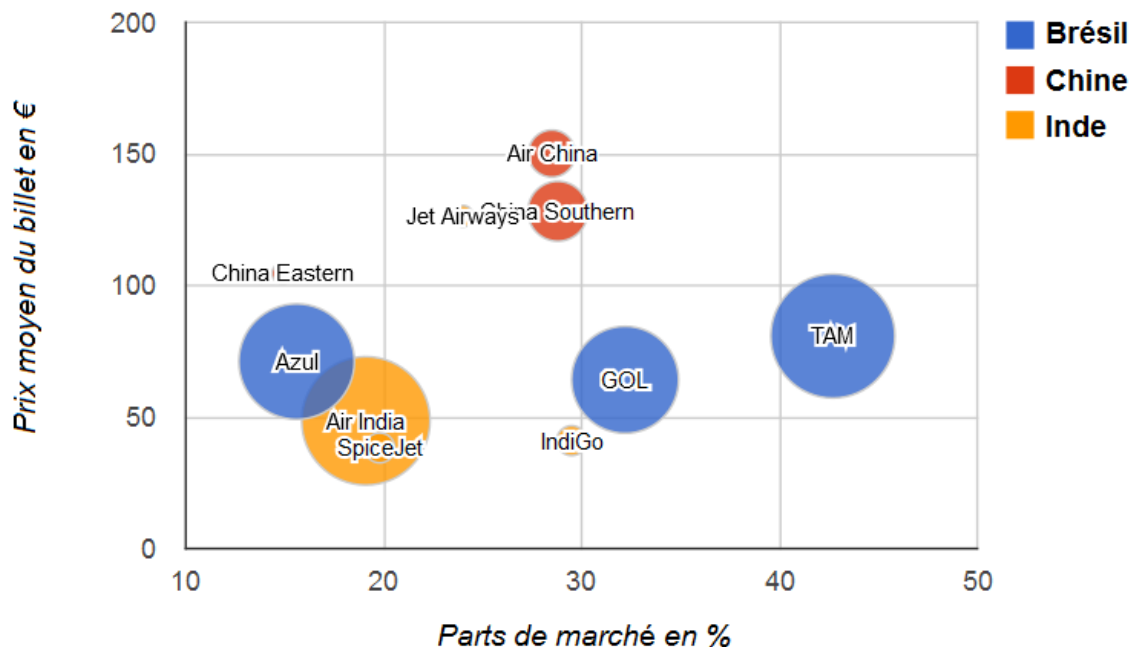


Sur un marché où le prix est déterminant, le développement *low-cost* est devenu aussi une stratégie de sauvegarde, ces vols à bas coûts représentent près de 65% de l'activité et le taux de remplissage varie entre 90,4 % pour IndiGo et 77 % pour Go Air.

Figure 3 - Répartition du marché en Inde en 2012

Analyse croisée

Figure 4 :
Corrélation entre parts de marché, prix moyen du billet et sécurité des compagnies



À part en Chine, il y a de plus en plus d'acteurs *low-cost*. Pour chaque pays, ce sont trois à quatre acteurs qui se partagent le gros du marché. Le graphique ci-dessus établit une corrélation entre parts de marché, prix moyen du billet et sécurité des compagnies (plus les bulles sont grandes, moins les compagnies correspondantes sont sûres).

INCIDENTS AÉRONAUTIQUES

Causes techniques, météorologiques et culturelles

Analyse des incidents aéronautiques dans les pays concernés par cette étude

Il convient au préalable d'effectuer une analyse des taux annuels d'incidents et de crashes de l'Inde, du Brésil et de la Chine. Pour cela, nous allons retenir les trois compagnies locales principales de ces trois pays dont la technologie du transport de masse est comparable. Le tableau ci-dessous, issu des archives du Bureau d'Archives des Accidents d'Avions quantifie pour chaque pays les incidents et crashes et dégage un taux annuel moyen par compagnie :

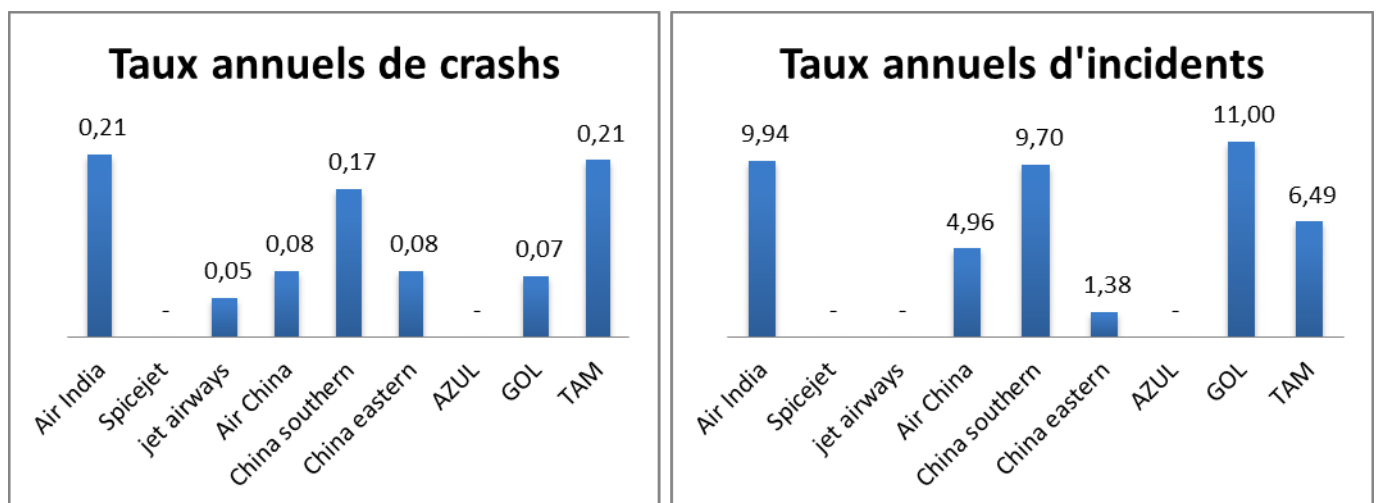
	INDE			CHINE			BRÉSIL			Total
3 principales compagnies aériennes	Air India	Spicejet	Jet Airways	Air China	China Southern	China Eastern	AZUL	GOL	TAM	
Année de création	1930	2005	1992	1988	1991	1998	2008	2000	1961	
Incidents	835	NC	NC	129	223	36	NC	154	344	1721
Crashes	18	NC	1	2	4	2	NC	1	11	39
Taux annuel moyen d'incidents	9,94	NC	NC	4,96	9,70	1,38	NC	11,00	6,49	
Taux annuel moyen de crashes	0,21	NC	0,05	0,08	0,17	0,08	NC	0,07	0,21	
	Total pays* : 350 crashes et 3335 incidents			Total pays* : 297 crashes et 3090 incidents			Total pays* : 558 crashes et 3864 incidents			

Figure 5 : données incidents aéronautiques

*toutes compagnies incluses

Cette analyse comparative permet d'identifier les pays où les incidents sont les plus nombreux. Néanmoins, cette analyse est incomplète. En effet, certaines données n'ont pas été communiquées et/ou la jeunesse de certaines compagnies fait qu'elles n'ont pas encore eu d'incidents dus au vieillissement des appareils de leurs flottes.

Figure 6 : taux annuels de crashes et d'incidents



Nous pouvons identifier la tendance suivante sur ces compagnies :

- Le nombre d'incidents et de crashes croît proportionnellement avec l'âge des appareils de leur flotte.

Par ailleurs, on retrouve un certain nombre d'incidents sur les 10 dernières années.

INCIDENTS AÉRONAUTIQUES

Causes techniques, météorologiques et culturelles

Chronologie des plus graves incidents sur les principales compagnies aériennes indiennes

2010 — Air India Express — Boeing 737-8HG, Mangalore, INDE



Le Boeing 737-800 de Air India Express venait de Dubai (Émirats Arabe Unis) pour un vol passager à destination de Mangalore (Inde) avec à son bord 160 passagers et 6 membres d'équipage. L'avion est sorti de piste à l'atterrissage et a été détruit. Seulement 8 personnes ont survécu. D'après le rapport du bureau « enquêtes accidents », le crash serait dû à un ensemble de facteurs déterminants, à la fois techniques et humains. En effet, il semble que le pilote se soit réveillé d'une sieste peu de temps avant d'atterrir ce qui a eu pour effet d'é mousser son attention. À cela se sont ajoutés une panne du contrôle radar au sol et une mésentente entre le pilote et le copilote.

2007 — Jet Airways — ATR 72, Indore, INDE

En Juillet, L'ATR72 de Jet Airways a effectué une sortie de piste en atterrissant à Indore en Inde. Les raisons invoquées par la compagnie sont d'ordre météorologique. En effet, il n'est pas rare de voir en Inde de fortes chutes de pluie dues à la mousson. L'appareil n'a pas réussi à décélérer suffisamment à l'atterrissage et est sorti de la piste, notamment en raison de la perte d'adhérence des trains d'atterrissage.



Chronologie des plus graves incidents sur les compagnies aériennes chinoises

2011— China Eastern — A330-200, Osaka-Kansai, JAPON



Un avion de la China Eastern avec 245 passagers à bord a décollé de l'aéroport international d'Osaka-Kansai sans avoir reçu le feu vert des contrôleurs aériens. Ce manquement aurait été anodin si un hélicoptère n'avait pas été en train de manœuvrer à proximité de la piste. Heureusement, la faute n'a provoqué aucun accident et le vol s'est poursuivi sans accroc jusqu'à Shanghai.

2004 — China Yunnan Airlines — Canadair CRJ- 200LR, Baotou, CHINE

L'avion effectuait un vol passager entre Baotou et Shanghai. Il s'est écrasé dans un lac gelé du parc de Nanhai juste après le décollage. L'avion est descendu rapidement avec de la fumée noire en provenance de l'arrière de l'appareil selon des témoins. L'avion a décroché quelques secondes et s'est écrasé sur le lac, explosant à l'impact. L'accident est dû à un problème technique.



INCIDENTS AÉRONAUTIQUES

Causes techniques, météorologiques et culturelles

Chronologie des plus graves incidents sur les compagnies aériennes brésiliennes

2007 - TAM Linhas Aéreas - Airbus A320-233, São Paulo, BRÉSIL



Le vol 3054 de TAM en provenance de Porto Alegre (Brésil) en direction de São Paulo-Congonhas (Brésil), transportant 181 passagers et 6 membres d'équipage, s'est écrasé à l'atterrissage, tuant tous les occupants et 11 autres personnes au sol. L'avion après sa sortie de piste, rendue glissante par la pluie, a traversé une autoroute pour finir sa course dans une station service où il a explosé.

Après avoir touché la piste, l'avion aurait subitement accéléré. Selon TAM, un inverseur de poussée était en panne mais n'impac-

tait pas la sécurité à bord. Un ensemble d'erreurs techniques, météorologiques et humaines ont engendré le crash. La longueur de la piste a également été remise en question.

2006 - GOL Transportes Aéreos - Boeing 737-800, Peixoto Azevedo, BRÉSIL

Le Boeing 737-800 de la compagnie GOL est entré en collision avec un petit jet d'affaires pendant son vol. Cela a engendré la chute verticale du Boeing qui a ensuite violemment percuté le sol. Les débris de l'appareil ont été retrouvés dans une zone très difficile d'accès, située en pleine jungle amazonienne, dans l'état de Para.



Les 149 passagers et les 6 membres d'équipage ont été tués. Un David contre Goliath surprenant car David a atterri sans dommage. C'est bien le jet d'affaire qui est en tort car il

avait coupé ses transpondeurs rendant les systèmes anticollisions inefficaces. Les pilotes démentant cette version, le BEA suppose qu'il y a eu une panne du transpondeur.

2006 - Team Airline - Let 410, Rio de Janeiro, BRÉSIL



Le bimoteur LET-410 appartenant à la compagnie Team Airline s'est écrasé dans les montagnes de Rio de Janeiro (Brésil), tuant les 17 passagers et 2 membres d'équipage à bord. Une explosion aurait été entendue à bord.

CONCLUSION

Il est rare de voir des facteurs culturels impliqués dans les crashes et notamment sur ces dix dernières années mais cela arrive encore. Pour les trois pays, on constate qu'ils ne sont pas plus dangereux les uns que les autres. Les incidents sont essentiellement dus à la routine. Les facteurs culturels ne sont qu'anecdotiques. Ce fut le cas pour le vol de la China Eastern ou encore au niveau du crash de l'avion de la compagnie Air India qui sont liés à des problèmes linguistiques ou de routines culturelles comme la sieste.



— BRÉSIL —

Le Brésil

Il faut désormais compter avec le Brésil : il s'agit du 5ème pays au monde en ce qui concerne la population (plus de 200 millions d'habitants en 2013) et la superficie. Avec 2 170 milliards de dollars de PIB, le Brésil est la 7ème économie mondiale et est considéré comme une puissance mondiale émergente avec les autres membres des BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud). Les économistes s'accordent à dire que le Brésil sera l'un des plus grands marchés de demain. Son PIB/hab relativement élevé (> 10 000 \$/hab) cache des disparités très importantes de richesse dans la population : le coefficient de Gini (indice mesurant l'inégalité de distribution des richesses – 1 = inégalité totale, 0 = égalité totale) du Brésil se situe à 0,57. À titre de comparaison, la France est à 0,327 et la Norvège à 0,258. La population est inégalement répartie : une grande partie du territoire est recouverte par la



forêt amazonienne, et 84% des Brésiliens sont urbains et se retrouvent notamment dans les mégapoles du Sud Est, telles que São Paulo (plus grande ville du pays), Rio de Janeiro et Belo Horizonte.



Le Brésil compte actuellement 4 093 aéroports, c'est-à-dire la deuxième plus grande concentration d'aéroports au monde après les États-Unis. Malgré le fait que ses exportations soient essentiellement portées par les matières premières (au premier rang desquelles le minerai de fer, le pétrole, le soja, le sucre, le café, la volaille et la viande de bœuf), « l'éternel pays d'avenir » investit massivement dans l'aéronautique – les avions et hélicoptères représentent désormais 1,6% de ses exportations. Le champion national, le constructeur aéronautique Embraer (Empresa Brasileira de Aeronáutica) est au coude à coude avec le canadien Bombardier pour la place de troisième plus grand constructeur (après Airbus et Boeing).

Le Brésil est un pays jeune, avec à peine plus de cinq siècles d'histoire (selon les critères occidentaux) depuis sa colonisation par le Portugal. Terre d'immigration, il faut comprendre qu'il est extrêmement divers en termes de cultures et de populations. Il a connu une très forte immigration, aussi bien forcée (esclaves africains) que volontaire (Portugais, Italiens, Allemands, Espagnols, Britanniques, Néerlandais, Français, Russes, Polonais, Ukrainiens, Japonais, Chinois, Coréens, etc.). Actuellement, 48% de la population est blanche, 43% métisse, 8% noire, le dernier pourcent étant asiatique ou indigène. Cette variété de population en fait un pays véritablement multiculturel, aux nombreuses spécificités régionales et ethniques. La langue officielle est le portugais. Dans le cadre de la mission de prise de contact des délégués de la MCI, nous allons essentiellement nous intéresser ici à des aspects qui rassemblent les Brésiliens.



— BRÉSIL —

Éléments culturels

Religion

Le Brésil est un pays à majorité chrétienne (89% dont 74% de catholiques et 15% de protestants). Les Brésiliens sont de fait la plus importante population catholique du monde. La vision brésilienne du catholicisme est relativement ouverte et intègre aussi bien des festivités traditionnelles portugaises que des éléments des religions traditionnelles des esclaves africains ou encore certaines des pratiques des Amérindiens. Si **la religion** n'est pas un enjeu majeur, ce **n'est certainement pas l'un des sujets à aborder avec vos interlocuteurs brésiliens**.

Communication non-verbale (gestes, distance, etc.) :

Deux points majeurs sont à prendre en compte : **la dimension « tactile » d'un échange et la faible distance à l'autre**. Au Brésil, lorsque l'on parle à quelqu'un il est normal d'être environ à 40-50 cm de son interlocuteur, il ne s'agit pas d'une « invasion de la zone de confort » ! Même si vous n'êtes pas à l'aise au début, il ne faut pas se reculer soudainement, cela pourrait être mal perçu. De la même manière, il est tout à fait courant de toucher la personne à qui l'on parle (tape dans le dos, toucher le bras/coude), quel que soit le degré de familiarité avec cette personne. On s'y habitue très vite. À l'instar des Français, les Brésiliens maintiennent le contact visuel en discutant, on ne fuit pas le regard de l'autre. Enfin, les Brésiliens font beaucoup de gestes en parlant.



Attention !

Le signe anglo-saxon signifiant « OK », « pas de problème » a une connotation obscène au Brésil ! Ne faites donc pas ce geste !

Que faire lors d'une première rencontre ?

- Serrer la main et saluer vos interlocuteurs dans l'ordre décroissant de la hiérarchie.
 - ◇ Homme-homme : poignée de main
 - ◇ Homme-femme : poignée de main, puis bises à la deuxième rencontre (sans lèvres)
 - ◇ Femme-femme : bises (sans lèvres)
- Après une réunion, faire un tour de table pour à nouveau serrer la main/faire la bise à tout le monde (toujours dans l'ordre décroissant hiérarchique).

Émotions et attitude

Les Brésiliens sont la plupart du temps chaleureux, bons vivants et optimistes. Ils peuvent être très démonstratifs y compris dans un contexte professionnel. Cependant, il ne vous faudra jamais perdre patience ni montrer votre colère ou votre frustration lors d'un problème ou d'un conflit. C'est en réalité votre maîtrise de vos émotions lors de la gestion d'un conflit qui imposera le respect.

CALENDRIER :

Pendant la période du Carnaval (février), de Noël, du Nouvel An et dans une moindre mesure du mois de juillet, le pays est quasiment à l'arrêt. Ce n'est donc pas le moment d'y entreprendre quoi que ce soit, et aucune décision ne sera prise.

Éléments relatifs au business

Distance hiérarchique et prise de décisions :

Les structures organisationnelles brésiliennes sont extrêmement verticales, la prise de décision est top-down. Le *middle management* ne tient pas à prendre trop de décisions par lui-même, et il n'est de toutes manières pas attendu qu'il en prenne. **La décision finale revient généralement à une seule personne** (qu'il vous faudra identifier).

Les organisations brésiliennes sont très bureaucratiques, il vous faudra vous attendre à ce que **les négociations soient lentes**, et qu'il faille valider plusieurs fois les mêmes points. Il faut vous attendre à de nombreuses réunions, de nombreux documents à remplir et de nombreux échanges. Dans la même optique, les Brésiliens **portent une très grande attention à ce que les Français considèreraient comme des détails**. Il vous faudra être très



— BRÉSIL —

rigoureux car un point apparemment mineur peut être passé en revue de nombreuses fois. De plus, **les Brésiliens font preuve d'une très grande aversion au risque**, ce qui — combiné à leur style de prises de décisions — fera qu'ils mettront beaucoup de temps avant de s'engager sur quoi que ce soit et s'assureront que leur responsabilité n'est pas mise en cause.

Il leur est également difficile de dévier de ce qui est initialement prévu. Cela peut avoir un impact dans votre réponse à l'Appel d'Offres. Si vous partez sur une solution radicalement différente de ce qui était prévu à la base, elle devra être présentée sous forme de « conseil » ou « d'alternative préférable ». **Il est très important de garder à l'esprit que l'Agência Nacional de Aviação Civil est née de la fusion de plusieurs organismes dont un militaire**, les éléments décrits ci-dessus sont donc d'autant plus prégnants.

Pour finir, le **prix et l'indépendance fournisseur sont bien souvent des facteurs clefs de décision pour les Brésiliens. La signature ne signifie pas forcément la fin des négociations.**

Oui / Non ? [Sim / Não]

Comme de très nombreux pays du monde non occidental, **les Brésiliens disent rarement « non » directement** : si vos interlocuteurs vous répondent régulièrement des « peut-être », « dans le futur », « éventuellement », vous vous heurtez à un refus, et il vous faudra élaborer une nouvelle stratégie.

Relationnel

Le relationnel est très important au Brésil, la limite entre la vie personnelle et professionnelle est très floue d'un point de vue français. Une impasse peut parfois être résolue suite à un simple appel d'un ami. Des relations personnelles doivent être créées avec vos clients, de même qu'avec vos collègues brésiliens. **En début de réunion ou de négociation**, il ne faut pas aller directement au sujet, et **ne pas hésiter à consacrer du temps au *small talk*** (le football est un sujet sûr, il sera apprécié que vous preniez des nouvelles de la famille de vos interlocuteurs ou collègues de façon spécifique, etc.). **Un bon relationnel vous assurera la confiance de vos interlocuteurs, et contribuera au succès de vos négociations.** En outre, les faveurs et les traitements préférentiels courants au Brésil. À l'inverse, les Brésiliens peuvent se montrer assez rancuniers si vous les « maltraitez » et la relation que vous aurez construite sera durablement dégradée.

Quelques points généraux :

- La ponctualité attendue des étrangers même si les horaires brésiliens peuvent être « plastiques ». Cela dépend des villes et des régions. São Paulo est calqué sur le modèle occidental 9h-17h tandis que d'autres villes ont un rythme plus lent.
- Les membres féminins de votre délégation n'ont pas de souci à se faire lors des négociations. Si le Sud du pays peut parfois faire preuve de « machisme ordinaire », les relations restent professionnelles et il n'y a pas de discrimination.
- La législation brésilienne est riche et complexe, il convient de se renseigner sur ce qui peut impacter l'affaire. Par ailleurs, elle change régulièrement, une veille juridique s'impose donc.
- La signature des contrats n'est pas immédiate : une poignée de main, puis elle se fera par la suite.
- Surtout faire appel à des juristes/avocats locaux, les Brésiliens ne font pas confiance à des juristes étrangers.
- On appelle généralement ses interlocuteurs par leur prénom, mais lors de la première visite, les titres sont très importants => ne pas oublier de préparer de nombreuses cartes de visite
- Costumes et tailleurs, pas de cravates (les cravates sont assimilées aux Argentins = rivaux)
- Ne pas quitter la pièce aussitôt après la réunion (à part s'il a été précisé que l'emploi du temps était serré). Accepter toute invitation (à dîner, prendre un verre, etc.) post-négociation
- Ne pas hésiter à remercier les secrétaires qui peuvent parfois débloquer des situations !



— BRÉSIL —

Portugais [ÇÃO]

De plus en plus de Brésiliens maîtrisent l'anglais (en particulier à São Paulo) mais il ne s'agit pas d'une majorité. Avoir des membres lusophones (qui maîtrisent le portugais) dans l'équipe facilitera très grandement le contact (et encore plus s'ils parlent un portugais brésilien et non européen).

Si vous faites appel à un interprète, celui-ci doit être extrêmement professionnel, et il serait judicieux que vous l'impliquiez dans chaque étape des négociations, en particulier les préparations. Si vous avez le temps, vous pourriez envisager de préparer un script d'entretien que vous remettrez à votre interprète. L'interprétation en sera d'autant plus fluide et rapide. **N'oubliez pas qu'un interprète crée une distance avec vos interlocuteurs, l'objectif est donc de réduire cette distance au minimum.** Il vous faudra également prendre en compte le facteur de la traduction dans le timing de vos réunions : de manière mécanique, s'il faut traduire tout ce qui est dit, cela prend deux fois plus de temps. Enfin, **les chargés de mission non-lusophones devraient faire l'effort d'apprendre au moins les présentations de base en portugais. Ce sera très apprécié par vos interlocuteurs.**

De l'art de présenter :



- Vos présentations doivent être illustrées et sophistiquées
- Éviter les blagues (et surtout ironie française), ne pas parler trop fort
- Demander à l'assistance s'ils préfèrent poser leurs questions pendant ou après la présentation.
- Si vous n'avez pas le temps de répondre à toutes leurs questions, donnez votre adresse email, et assurez-vous bien d'y répondre par la suite.



À ne pas faire / À faire

N'abordez pas les sujets qui fâchent : enfants abandonnés, crime, corruption et surtout pas la déforestation, l'économie et la politique en général. **Évitez le côté moralisateur « droit-de-l'homme » français.**

Le Brésil, comme de nombreuses jeunes nations, est très patriotique, donc :

- Ne critiquez jamais le Brésil, même si votre interlocuteur est en train de le faire
- Vos interlocuteurs apprécieront que vous ayez une connaissance de leur pays voire de leur région, ne le réduisez surtout pas à Rio, aux plages, aux femmes, aux *favelas* et au football !
- **N'assimilez pas le Brésil à un pays du Tiers-Monde**
- **N'assimilez pas le Brésil au reste de l'Amérique Latine, et encore moins à l'Argentine (pays rival du Brésil) !**
- **Les Brésiliens parlent portugais et non pas espagnol ou « brésilien » !**

Bien qu'il s'agisse d'une mission d'expertise, vous ne devez pas vous positionner comme un expert occidental qui vient apporter (et imposer) son savoir : **vous devez être un conseiller.** Vous ne venez pas dire aux Brésiliens « ce qu'ils doivent faire », faites preuve de tact.

N'émettez jamais de jugements personnels sur les gens, ne vous mettez pas en colère et ne montrez pas votre frustration. Ne pas s'énerver si l'on est interrompu pendant une négociation, les bureaux individuels ne sont pas courants.

En début de négociation, montrez-vous chaleureux et naturels. Le *small talk* vous permettra d'apprendre à connaître les Brésiliens. **Les « repas d'affaires » sont courants, et il peut être plus facile de négocier à table.** Comme les Français, les Brésiliens ont une vraie culture du repas : on reste à table et on prend son temps. Ces similarités culturelles peuvent jouer en votre faveur. Côté boisson, la bière est plus appréciée que le vin.

Soyez prêts à faire des concessions, et ne mettez pas la pression sur les Brésiliens. Parvenez à un accord qui soit véritablement gagnant-gagnant : **une mauvaise affaire peut mettre fin à toute opportunité future et anéantir une relation établie.**

COMPTE-RENDU D'ENTRETIEN

M. R. A., Director of sales chez S. North America

De double nationalité portugaise et américaine, M. A. a travaillé de nombreuses années au Brésil en tant que chef d'entreprise. Aujourd'hui, il est responsable des ventes en Amérique du Sud d'un constructeur aéronautique. Il connaît donc très bien le Brésil et sa culture, et a beaucoup d'expérience en la matière. Il s'intéresse tout particulièrement aux thématiques culturelles et linguistiques (il parle couramment quatre langues). Il est basé à Miami aux États-Unis et a gentiment accepté de répondre à nos questions. Un membre de notre groupe a pu travailler avec lui lors de son parcours antérieur. La discussion a eu lieu au téléphone et a duré environ 45 minutes. En voici une synthèse :

Au Brésil, la législation aéronautique est contrôlée par le gouvernement, via notamment un certain nombre d'organismes anciennement militaires. L'ANAC (Agência Nacional Aviação Civil) est l'organe qui s'occupe des certifications. Il gère moins de problématiques que la FAA aux États-Unis (par exemple, les aéroports sont gérés par une autre organisation). Ces structures sont caractérisées par une grande force d'inertie, ainsi qu'un fonctionnement bureaucratique et lent. Lorsqu'on traite avec ces organisations, il y a peu de marge de manœuvre. Pour reprendre les termes de M. A., « tu fais ce qu'ils te disent de faire ».

La culture est dans l'ensemble latine et d'origine portugaise, et la ponctualité n'est pas de rigueur. D'un point de vue portugais, la culture est plus « pauvre », et pour M. A. les Brésiliens font de nombreuses fautes de grammaire. Ce serait lié à un système éducatif encore sous-développé. Les familles qui en ont les moyens envoient leurs enfants étudier dans le privé, voire à l'étranger.

La population se divise grossièrement en trois catégories selon le niveau de vie : les très riches, la « classe moyenne » et les populations pauvres. Les plus nantis ne représentent que 5% des Brésiliens et détiennent 90% des richesses. Il s'agit d'une élite fière et raciste. Il est important de s'adresser à eux par leurs titres (ex : « Docteur Untel », etc.). La classe moyenne existe mais n'est pas encore très développée. En revanche, les plus démunis constituent l'essentiel de la population et manquent cruellement d'éducation. Contrairement aux classes les plus aisées, ils se montrent très tolérants, et il n'y a peu ou pas de racisme ni de discrimination sexuelle. Il y a une grande mixité sociale.

Les villes brésiliennes sont très chaotiques par rapport aux standards européens et peu réglementées. La corruption est rampante et omniprésente. Les impôts sont élevés, notamment en ce qui concerne les charges patronales. Aux dires de M. A., la situation n'a guère évolué depuis 50 ans. Il y a aussi des problèmes de violence et de sécurité. Il n'est pas rare de voir des véhicules blindés et des personnes armées.

La religion est catholique par tradition mais des rites vaudous sont également pratiqués.

Dans un contexte professionnel, la tenue est plutôt décontractée : il ne faut pas porter de cravate ! Le signe de la main disant "OK" pour nous (le pouce et l'index formant un cercle) est une insulte au Brésil.

La propriété intellectuelle est envisagée sous un angle différent au Brésil. La copie est courante, et il faut se montrer vigilants quant à ce qu'on va présenter à des Brésiliens. Des « pièges » visant à s'appropriier la technologie ou des savoir-faire occidentaux ont déjà eu lieu.

La négociation est culturellement très présente, il peut être considéré comme malpoli de ne pas négocier.

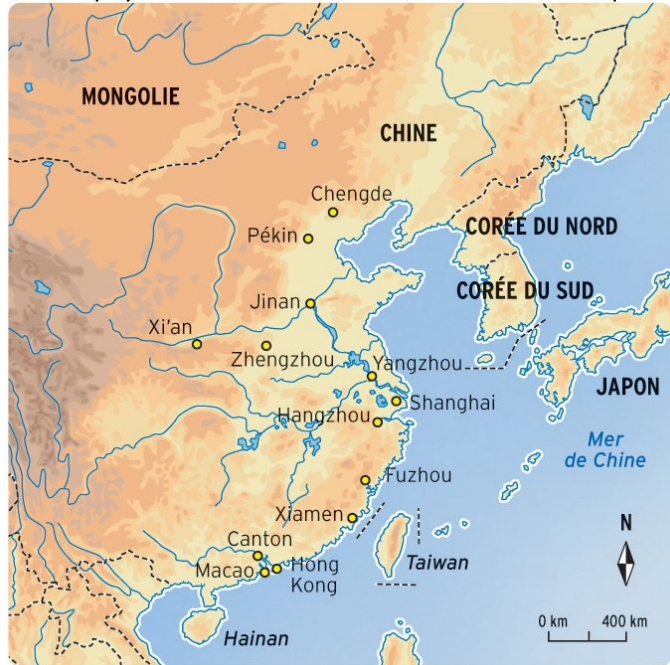
À l'instar des Chinois et plus généralement des Asiatiques, les Brésiliens ont du mal à exprimer un refus. Ils sont chaleureux et très positifs (à l'opposé des Portugais). Ils sont bon vivants, joyeux et aiment boire (surtout de la bière et pas trop de vin).



— CHINE —

Éléments culturels

La Chine est une grande puissance et non un pays émergent. À travers ses 5 000 ans d'histoire, la Chine a toujours été un pays innovant. Seulement, la Chine a manqué une révolution technologique : la machine à vapeur. Cela ne



fait aucun doute pour les Chinois : ce n'est qu'une question de temps avant que la Chine ne retrouve son statut.

La Chine se situe sur une toute autre échelle que la France. Le territoire correspond à 17 fois la France et l'agglomération de Shanghai compte à elle seule 25 millions d'habitants. Il faut avoir à l'esprit que la Chine est aussi grande que diverse. La taille de l'ethnie majoritaire, les *Han* (92% de la population), et la langue officielle, le mandarin (ou « langue commune ») enseignée dans toutes les écoles et utilisée dans les médias, pourraient donner une impression d'uniformité. Cependant, ce pays-continent ne compte pas moins de 56 ethnies et une grande variété de dialectes de chinois (cantonais, hakka, wu, etc.) mais aussi de langues à part entière (tibétain, mongol, ouïghour, etc.) Il faudrait plutôt parler **des** Chines. Ce qui permet à ces diversités de rester unifiées, c'est bien évidemment l'écriture.

Le Nouvel An chinois est la principale fête qu'il ne faudra pas oublier. Il est coutume d'apporter un cadeau à cette occasion.

De l'art de compter :

Les gestes utilisés pour compter sont différents en Chine et peuvent porter à confusion (notamment 2 et 8).



1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

Éléments relatifs au business

Avant de débiter toute négociation, les Chinois aiment manger avec les personnes avec qui ils sont en affaire. Lors de ce premier repas, il ne faudra pas parler de business. Si vous ne buvez pas, vous aurez peut-être du mal à vous intégrer. Si vous abordez le sujet de la nourriture chinoise (en bien !) et française, ou encore que vous vous intéressez à la ville natale de vos interlocuteurs (dont ils sont généralement très fiers), vous vous assurerez l'intérêt et la sympathie des convives chinois. N'essayez pas de finir tous vos plats, c'est impossible ! Si vous finissez vos assiettes, vos collègues chinois penseront que vous n'êtes pas rassasié.

L'âge compte énormément dans les relations sociales. Il vous faudra montrer du respect pour les personnes plus âgées, et éviter de les contredire directement. De plus, la distance hiérarchique est extrêmement importante et les employés auront du mal à rapporter un dysfonctionnement ou une erreur à leur supérieur.

Le « non » ou le « je n'ai pas compris » sont la plupart du temps implicites et il vous faudra comprendre l'intention cachée derrière un « oui ». Généralement un « peut-être » signifie « non ». Un « oui » peut également simplement signifier, « oui, j'entends/je comprends ce que vous dites » sans pour autant impliquer un accord ou un assentiment.



— CHINE —

Ne signez rien qui ne soit pas traduit en anglais ou français. De plus, il faut considérer qu'**un contrat signé est une bonne base de négociations**. En effet, il n'est pas rare que l'interprétation d'un même document soit extrêmement différente d'un point de vue chinois, et pour eux tout est « re-négociable ».

La barrière de la langue n'est pas un mythe. Même si ce nombre est en augmentation constante, peu de Chinois parlent anglais et peu d'Occidentaux parlent chinois. Cependant, les Chinois accordent un grand respect à ceux qui en sont capables et connaissent les codes de la culture chinoise. La maîtrise du mandarin est fortement recommandée, ne serait-ce que pour rendre les négociations plus fluides.

La notion de planning est toute relative. L'approche du long terme et du court terme constitue une vraie divergence entre Occidentaux et Asiatiques. Un rendez-vous à plus de deux semaines constitue du long terme en Chine. De même, la charge de travail d'un projet ne sera pas lissée. On peut rester sans nouvelles durant des mois puis ne disposer que de quelques jours pour réaliser un document final.

À faire :

- Séparez les affaires et le plaisir : dissociez la réunion de travail pendant laquelle on discute des affaires, et le repas plus détendu où le travail ne devra pas être abordé.
- **Respectez le protocole** : les Chinois ont besoin de formalité et les règles sont pour eux l'accès à une zone de confort dans laquelle ils sont plus à l'aise. La ponctualité est primordiale ! Lors d'une rencontre, vous pouvez laisser un tiers vous présenter.
- **Soyez cohérent dans vos propos.** Ne changez pas d'avis. Les Chinois ont besoin de pouvoir faire confiance à des gens qu'ils considèrent comme stables. Cela vous permettra de construire une relation sur le long terme. Par contre, n'hésitez pas à mettre par écrit ce qui a été convenu à chaque fin de réunion (et à le faire signer par vos interlocuteurs).
- L'argent n'est pas un tabou en Chine. N'hésitez pas à parler « cash » et être direct sur le sujet. De la même manière, ne vous offensez pas si on vous demande combien vous gagnez.
- Préparez des cartes de visite en anglais et en chinois et n'hésitez pas à « gonfler » votre titre (ex : Senior Executive Director, etc.). En effet, si vous êtes perçu comme étant inférieur hiérarchiquement à votre interlocuteur chinois, il ne sera pas disposé à traiter avec vous d'égal à égal. Les cartes de visite se donnent et se reçoivent avec les deux mains. Quand vous les recevez, marquez un temps d'arrêt pour montrer que vous les lisez vraiment. **La distance hiérarchique est très marquée**, saluez donc vos interlocuteurs dans l'ordre hiérarchique décroissant (aussi bien en début qu'en fin de réunion). La disposition des intervenants à la table des négociations se fera également selon l'ordre hiérarchique.

À éviter

- Les petits cadeaux ont été bien vus pendant longtemps. Néanmoins de récents scandales ont conduit les autorités chinoises à sanctionner sévèrement tout acte ressemblant de près ou de loin à de la corruption. Attention si vous décidez tout de même d'offrir quelque chose : le blanc est le symbole du deuil et non de la pureté. Les chapeaux et les horloges sont mal perçus car font référence à la mort. Les chaussures sont associées aux pieds, parties « impures » du corps. Les parfums de marques françaises, et les cognacs sont généralement appréciés et acceptés. Un cadeau se donne et se reçoit avec les deux mains. Si vous recevez un cadeau, ne l'ouvrez pas devant la personne qui vous l'a donné.
- **Il ne faudra jamais faire perdre la face à un Chinois** sous peine de rompre toute possibilité de renouer le dialogue. On s'expose aussi à la perte du réseau associé, le **guanxi** (un réseau complexe basé sur des faveurs mutuelles, qu'il faut entretenir sur le long terme).
- **Ne jamais critiquer la politique chinoise ou la Chine** devant un Chinois même si c'est lui qui a abordé le sujet. (Attention notamment au Tibet, à Taïwan et au Xinjiang !!)
- Les Chinois étant très pudiques, évitez les embrassades.





Dans cette partie nous allons aborder la culture indienne. Étant données la taille et la diversité de ce pays, nous resterons généraux en tentant de présenter les traits communs.

Éléments culturels :

L'hindouisme est très important en Inde, avec 827 millions de fidèles, c'est la religion la plus pratiquée du pays (80,5% de la population). Viennent ensuite les musulmans avec 138 millions, soit 13,4% de la population. Il imprime sa marque sur la vie quotidienne des Indiens et touche même la Constitution.

La société est officiellement structurée par le système de castes, qui découle de l'hindouisme. Il en existe quatre (voire cinq) et dans la tradition on ne se marie qu'entre « membres » d'une même caste. Elles déterminent également le type de métier des individus. En effet, en fonction des régions, certaines classes sont plus aisées que d'autres (bien qu'il y ait un ordre « naturel » à la base). Néanmoins, depuis l'indépendance le système de castes tend à s'atténuer, surtout la cinquième (les « intouchables ») qui disparaît peu à peu.



L'autre composante fondamentale de la culture indienne est le fonctionnement et la place de la famille. Le pays est resté traditionnel et il existe encore un système de dot qui doit être payée par la famille de la femme à la famille de l'époux. Plus la famille du mari se situera à un échelon élevé du système de castes, plus grande sera la dot. Elle ne se compose pas d'argent liquide mais prend la forme de cadeaux divers. On assiste parfois à des « crimes de dot », lorsque la famille du mari estime avoir été lésée sur le montant, elle peut s'en prendre physiquement à l'épouse (vitriolage...).

La place de la femme est très précaire, l'Inde est un des pays ayant le plus grand déséquilibre entre sexes au monde. A la naissance la moyenne nationale est de 933 femmes pour 1000 hommes. Ce taux varie en fonction des régions, et atteint même 861 pour 1000 dans l'Etat le plus riche. Ce phénomène s'explique par une utilisation plus massive de l'échographie. La loi interdit d'ailleurs la détermination prénatale du sexe ainsi que l'avortement pour cette raison, mais cela ne semble pas très respecté. L'explication vient de l'importance de la structure familiale, le fils restera dans sa famille et ramènera une dot alors que la fille est vouée à partir avec une dot qu'il faut payer.

Dans un rapport de Thomson Reuters, l'Inde est considérée comme le quatrième pays le plus dangereux dans le monde pour les femmes.

Dans un rapport de Thomson Reuters, l'Inde est considérée comme le quatrième pays le plus dangereux dans le monde pour les femmes.

Éléments relatifs au business :

La négociation est présente partout et il est de coutume de toujours discuter les prix. Ne pas le faire pourrait même être considéré comme de l'impolitesse.



— INDE —

L'esprit familial est présent dans le domaine professionnel. La distance hiérarchique est considérée plus forte qu'en France mais elle est aussi de nature différente. Le respect se gagne avec l'âge et le « chef » est considéré comme un père. Cette vision se retrouve dans le comportement quotidien par exemple dans l'ordre dans lequel les personnes présentes s'assoient ou dans la façon de saluer.

Au début d'une conversation il est naturel et poli de demander des nouvelles de la famille de son interlocuteur. La vie professionnelle et la vie privée sont particulièrement mélangées.

Autre aspect très important : le rapport au temps est vraiment différent entre les Indiens et les Français. C'est encore un héritage de l'hindouisme avec l'idée de la réincarnation, la ponctualité n'est pas importante en Inde. Il ne faut pas s'offusquer d'un retard voire d'une avance et il faut savoir prendre son temps. Cet aspect est bien plus marqué dans la fonction publique, dans le privé, la ponctualité semble plus présente.

La confiance est importante dans toute relation professionnelle et il n'est pas rare de se rendre des services. C'est un fonctionnement qu'on pourrait qualifier de « réseau à dimension familiale ».

À ne pas faire / à faire :

- Étant donnée la complexité de l'Inde et de sa culture, on évitera de parler de religion, de politique, de castes et même de nourriture. Il y a effectivement beaucoup de végétariens.
- Éviter les contacts physiques, on attendra toujours que son interlocuteur ait fait le premier geste pour saluer, surtout lorsque c'est une femme. Il est acceptable de serrer la main si cela vous est proposé, dans le doute il est plus prudent de dire « *namaste* » en joignant ses deux mains dans un geste de prière.
- Il faut utiliser la main droite la majorité du temps, que ce soit pour manger, saluer ou même tendre sa carte de visite. La main gauche est réservée aux tâches ingrates.



Mumbai

raskalov.vit.liveljournal.com

La Chine

Chine — France

Les relations entre les deux États existent depuis le 17^{ème} siècle. La France est de plus le premier pays à avoir reconnu la République populaire de Chine, ce qui contribue à une très bonne image de la France dans l'esprit des Chinois. Les produits français sont synonymes de qualité mais surtout de luxe. La France n'est cependant que le troisième partenaire commercial européen de la Chine, après l'Allemagne et le Royaume-Uni.

Chine — Allemagne

La Chine entretient des relations diplomatiques amicales avec l'Allemagne, en particulier depuis la réunification. Cette relation s'étend au plan économique, les produits allemands étant prisés pour leur qualité et leur fiabilité. L'Allemagne est le principal partenaire commercial de la Chine en Europe et le troisième au niveau mondial.

Chine — Canada

En comparaison avec nos autres concurrents, les relations économiques sino-canadiennes sont de moindre ampleur, mais prennent de l'importance sur les marchés des matières premières.

La diaspora chinoise au Canada (en particulier à Toronto et Vancouver « Hongcouver ») est conséquente et permet un rapprochement entre les deux pays.

Chine — États-Unis

Les relations sino-américaines sont très complexes. D'une part, les États-Unis restent le premier partenaire commercial de la Chine, loin devant les autres nations, mais d'autre part, la Chine voit d'un mauvais œil les stratégies américaines visant à la préservation de leur suprématie. Les relations entre les États-Unis et le Dalai-Lama posent également problème aux autorités chinoises.

Il faut savoir que la Chine détient l'essentiel de la dette américaine. Les relations bilatérales encouragent la coopération des deux États, s'expliquant par une véritable dépendance américaine envers l'économie chinoise.

Chine — Royaume-Uni

D'un point de vue diplomatique, c'est également compliqué. Les deux pays se sont fait la guerre par le passé (guerres de l'opium), mais ces différends tendent à disparaître avec le temps.

Aujourd'hui, les relations commerciales sont excellentes, comme en témoigne la signature d'accords de coopération stratégique entre les deux pays. Une visite de David CAMERON en décembre 2013 a permis de démarrer les discussions autour d'un projet de zone de libre-échange entre Bruxelles et Pékin.

Le Brésil

Brésil — France

Les relations entre les deux pays sont bonnes, la France a d'ailleurs été le premier pays à reconnaître l'indépendance du Brésil. La France et le Brésil partagent une frontière commune (au niveau de la Guyane française) et coopèrent dans le domaine militaire pour la sécurité transfrontalière. Il faut noter que la communauté francophone est importante au Brésil, favorisant les liens entre les deux pays.

Brésil — Allemagne

Les relations commerciales entre l'Allemagne et le Brésil sont anciennes. À la naissance du premier Reich, l'Allemagne a cherché à s'implanter en Amérique du Sud pour accroître son influence. L'implantation de nombreux Alle-

RELATIONS DIPLOMATIQUES & COMMERCIALES

BIC – France / Canada / USA / Royaume Uni / Allemagne

mands au Brésil a permis un rapprochement entre les deux pays dès le début du XX^{ème} siècle. De plus, la *Deutsche Qualität* constitue un levier important pour les entreprises allemandes implantées sur place.

Brésil — Canada

Un contentieux sur les jets opposant les entreprises Bombardier et Embraer entache les relations commerciales entre les deux pays. Cette affaire a entraîné un boycott des produits canadiens au Brésil. Cependant il n’y a pas de problème diplomatique majeur ni profond entre les deux nations et des partenariats ont été signés dans les domaines de la formation (secteur où le Canada est le premier partenaire du Brésil).

Brésil — États-Unis

Cette relation est complexe, et la récente révélation de la mise sur écoute des dirigeants brésiliens par la NSA n’a rien fait pour améliorer la situation. La manière dont les États-Unis ont protégé leur pré carré par le passé contribue à une image « d’impérialisme américain ». On pourrait donc qualifier cette relation d’une sorte de « mésentente cordiale », entravant les partenariats économiques.

Brésil — Royaume-Uni

Les deux États n’ont que peu d’accords commerciaux, mais cet état de fait tend à évoluer. Des partenariats en matière de commerce, d’investissement, d’éducation, de science et de technologie sont actuellement en cours de discussion. En février 2014, les ministres des Affaires Étrangères des deux pays ont fait une déclaration commune proclamant des relations bilatérales « positives et amicales ».

L’Inde

Inde — France

Les relations entre la France et l’Inde sont bonnes sur le plan diplomatique, il n’y a pas de différend politique entre les deux États. Pour les Français, le marché indien est intéressant mais semble très complexe d’accès. De nombreux contrats ont été signés, entre autres des centrales nucléaires construites par Alstom. La vente d’avions Rafale est en cours et pourrait être conclue cette année (2014). Le matériel français bénéficie en outre d’une excellente image et est synonyme de qualité.

Inde — Allemagne

Les deux nations partagent de bonnes relations commerciales malgré un très grand décalage politique. Le matériel allemand a cependant du succès, avec de nombreux contrats bilatéraux signés dans les secteurs du transport, de l’énergie, de la protection de l’environnement, de la sécurité ou encore le domaine militaire (l’Allemagne soutenait d’ailleurs avec l’Angleterre le dossier Eurofighter Typhoon contre le Rafale).

Inde — Canada

Diplomatiquement, les relations sont excellentes, un protocole d’accord sur un renforcement des relations bilatérales avait même été signé en novembre 2009. Le Premier Ministre canadien est actuellement en visite d’État en Inde. Au cours de cette visite, les responsables canadiens ont visité des industriels en vue de décrocher de nouveaux contrats en particulier dans le domaine du solaire et des transports. Le transport reste un problème majeur en Inde, et le matériel canadien de l’entreprise Bombardier est connu pour sa qualité.

Inde — États-Unis

Les deux nations entretiennent de bonnes relations économiques. Les États-Unis accordent de nombreux transferts

RELATIONS DIPLOMATIQUES & COMMERCIALES

BIC – France / Canada / USA / Royaume Uni / Allemagne

de technologies à l'Inde et de nombreuses entreprises indiennes sont implantées sur le territoire américain. Il y a une très forte diaspora indienne aux États-Unis, en particulier dans les élites, ce qui facilite les relations commerciales.

Diplomatiquement la relation est plus complexe. Il y a eu notamment une crise en décembre 2013 au sujet de l'arrestation d'une consule indienne à New-York. La consule était accusée de sous-payer un domestique et d'avoir falsifié son visa. L'Inde a réagi à cette arrestation en renvoyant une diplomate américaine de New Dehli. De plus, New Dehli s'inquiète des relations accrues entre les États-Unis et le Pakistan (concernant le domaine militaire et du renseignement) et craint que Washington ne rouvre le dossier du Cachemire, qui reste une zone contestée. L'Inde exprime également une grande inquiétude vis-à-vis du rapprochement sino-américain. Malgré ces inquiétudes, les deux pays restent amis, comme en témoignent les très nombreux exercices militaires communs.

Inde — Royaume-Uni

Le passé commun des deux pays facilite les relations diplomatiques et commerciales. L'Inde est d'ailleurs membre du Commonwealth et une diaspora indienne importante est présente en Angleterre. De nombreux contrats, notamment militaires, ont été signés (en particulier avec MBDA, l'Angleterre soutenait le dossier Eurofighter contre Rafale), cependant une affaire récente entache cette relation. Un contrat portant sur 12 hélicoptères a été annulé suite à la révélation d'une affaire de corruption par la société anglo-italienne Agusta Westland en janvier 2014.

GUIDE

INTERCULTUREL & PRATIQUE

à l'usage des chargés de mission
au Brésil, en Inde et en Chine

MS
SDAI

ANNEXES

BIBLIOGRAPHIE

Articles, rapports, ouvrages, thèses

Type de source	Intitulé	Référence
Articles	<p>Article « La DGAC diffuse le savoir français à l'international » paru dans <i>Aviation Civile</i>, le magazine mensuel de la direction générale de l'aviation civile.</p> <p>Incident sur un vol Japon-Chine : l'anglais des pilotes chinois en cause</p> <p>Enfin la vérité sur le crash de l'avion polonais ?</p> <p>Derrière le crash de San Francisco, un grave problème de management</p> <p>Le secteur de l'aéronautique civile en Inde</p> <p>Flight OPS Briefing Notes</p> <p>Human Performance</p> <p>Human Factors Aspects in Accidents/Incidents</p> <p>How to negotiate with a Brazilian</p> <p>Brazilian, Japanese and American business negotiations</p> <p>International negotiations with Brazil: an essay about culture factor</p> <p>The influence of culture on negotiation styles of Brazilian executives</p>	<p>http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/DGAC_AC_n364.pdf (2012) - p.10</p> <p>http://www.lemonde.fr/asia-pacifique/article/2011/12/01/incident-sur-un-vol-japon-chine-l-anglais-des-pilotes-chinois-en-cause_1611415_3216.html (2011)</p> <p>http://www.lepoint.fr/monde/enfin-la-verite-sur-le-crash-de-l-avion-presidentiel-polonais-12-01-2011-129134_24.php (2011)</p> <p>http://www.lesechos.fr/entreprises-secteurs/air-defense/actu/0203304517525-derriere-le-crash-de-san-francisco-un-grave-probleme-de-management-649191.php (2014)</p> <p>Trésor direction générale – Publication des services économiques (Février 2012)</p> <p>http://www.tresor.economie.gouv.fr/4654_le-secteur-de-laeronautique-civile-en-inde</p> <p>AirbusSafetyLib_-FLT_OPS-HUM_PER-SEQ01</p> <p>ANSON B. (2013), <i>The Brazil Business</i></p> <p>GRAHAM J. L. (1983), <i>Journal of International Business Studies</i></p> <p>MAINARDES et al. (2013)</p> <p>SOBRAL et al. (2008), <i>Management Research</i></p>
Rapports	<p>Étude Passport – Transportation in Brazil</p> <p>Étude Passport – Transportation in China</p> <p>Étude Passport – Transportation in India</p> <p>Étude Passport – Airlines in the BRICS</p> <p>Le Brésil, un géant de l'aviation pour le 21^e siècle</p> <p>Le secteur de l'aéronautique civile en Inde</p>	<p>Passport GMID (août 2013)</p> <p>Passport GMID (août 2013)</p> <p>Passport GMID (octobre 2013)</p> <p>Passport GMID (avril 2013)</p> <p>DGAC (mars 2009), Les dossiers documentaires</p> <p>TRESOR, direction générale—février 2012 —publication des services économiques</p> <p>VACHER A. and LARDEI B. and MORTIER E. and BOURGEON L. and BOURGY M. and FORNETTE M.-P. and CHEMSI M. and BISCONTE S. and BROCCQ F.-X. and DUBOURDIEUT D. and VALOT C.</p>
Ouvrages / Thèses	<p>Enquêtes techniques après accidents et incidents aériens et analyses des aspects facteurs humains</p> <p>Explicitation de la méthode de l'incident critique</p>	<p>Table des matières - V4N1_LESCARBEAU_Robert_p159-164</p>

BIBLIOGRAPHIE

Sites Internet, guides, autres

Type de source	Intitulé	Référence
	Classement subjectif des compagnies aériennes des compagnies nationales en Inde. ICAO : investigation of human factors in accidents and incidents INDE INDE INDE INDE INDE INDE INDE INDE	http://www.thesuperjump.org/meilleures-compagnies-a03739340.htm http://aviationknowledge.wikidot.com/aviation3:icao-hf7 http://www.intercultures.ca/cil-cai/ci-ic-fra.asp?iso=in#cn-10 http://gestion-des-risques-interculturels.com/wp-admin/Echec%20de%20Renault%20Logan%20en%20Inde http://gestion-des-risques-interculturels.com/analyses/influence/les-defis-de-l'influence-entreprises-armees-etats-revue-de-presse/ http://gestion-des-risques-interculturels.com/risques/peut-on-gerer-les-croyances/ http://ismcinterculturel.blogspot.fr/2010/03/blog-post_16.html http://www.indianside.com/le-management-interculturel-en-inde/ http://business.lesechos.fr/directions-generales/international/5-conseils-pour-faire-des-affaires-avec-l-inde-3455.php http://aviation-safety.net/investigation/cvr/transcripts/cvr_av052.php http://m.slate.fr/story/42471/chine-conquerir-apple-devenu-communiste http://www.iacdec.de/safety-ranking/airline-safety-ranking-2013/
Sites internet	Contenu des boîtes noires du vol AVA 052 de la compagnie colombienne. CHINE Indice de sécurité des compagnies aériennes :	
Guides	Informations culturelles – Brésil Guide Pratique des Affaires au Brésil Business culture	Centre d'apprentissage interculturel canadien Chambre de Commerce franco-brésilienne (2012) Doing Business in Brazil (2014)
Autres	Support de conférences Support de conférences	« L'aéronautique civile en Chine » « Analyse, prévention et sécurité des vols »

EXPERTS

Nom	Prénom	Titre / Fonction	Domaine d'expertise	Intérêt pour le sujet	Retenu pour contact (O/N)	Contacté (O/N)
A.	R.	Director of sales (S. USA)	South America sales	Expérience (60 ans) Connaissance du marché sud-américain aéronautique Sensibilité interculturelle	O	O
P.	A.	Tech support S.	South America		O	N
M.	M.	Ancien co-directeur de l'institut sino-européen d'ingénierie de l'aviation de Tianjin	L'aéronautique civile en Chine	Ancien ENAC + Cf. poste à Connaît le marché de l'aéronautique en Chine	O	N
B.	D.	Ingénieur sécurité des vols	Sécurité des vols – Air France	Connaissance DGAC - DSAC	O	O
P.	R.	Ingénieur sécurité des vols	Sécurité des vols – Air France	Connaissance DGAC - DSAC	O	O
C.	P.	Tech Support Brazil	Aéronautique	Management interculturel au Brésil	O	N
M.		Directeur Wind tunnel	Aérodynamique	Aérodynamique Pour Indian Army	O	N
Y.		Doctor in aircraft structure	Aérostructure	Ancien membre d'une compagnie aérienne	O	N
D.	E.	Chef de la MCI (Mission de Coopération Internationale) – DGAC	Sécurité aérienne et coopération internationale	Source primaire	O	N
A.		Professeur à l'IIT Kanpur	Aéronautique Design helicopter	Gestion des risques	O	O