



ATLAS

INTERCULTUREL

Dominique Picard

*Prendre en compte
la dimension interculturelle
dans les relations d'affaires*

« Une culture ne peut se traduire, et la réduire à son aspect linguistique entraîne la méconnaissance de ses richesses. »

« Comprendre la réalité d'une culture qui se dérobe et l'accepter en profondeur n'est ni facile ni rapide et se vit, au lieu de se lire ou de se raisonner. »

« L'examen de soi-même que permet la confrontation à d'autres cultures révèle rapidement que les plus grandes ignorances portent sur les phénomènes qui sont les plus proches de soi, c'est-à-dire les schémas inconscients qui gouvernent notre vie. »

« Toute exploration culturelle commence par le désagrément d'être perdu. (...) La réaction presque inévitable est de nier l'existence du récif tant qu'il n'y a pas eu naufrage. »

Edward Twitchell Hall, *Au-delà de la culture*, 1976.

Relations d'affaires et interculturel



Pourquoi les Allemands sont-ils plus ponctuels que les Nigériens ? Pourquoi les Japonais semblent-ils plus réservés que les Italiens ? Pourquoi les Saoudiens sont-ils davantage prêts à vous inviter à dîner que les Canadiens ? Pourquoi y a-t-il plus de lois en France qu'au Royaume-Uni ?

Ces différences ne sont ni l'effet du hasard, ni de la bonne ou mauvaise volonté des peuples. Elles sont la traduction de modèles culturels.

Chaque individu est porteur non seulement d'une culture nationale, mais aussi ethnique, régionale, religieuse, sociale, professionnelle, familiale, générationnelle qui influence profondément son comportement social. Cette culture lui dicte sa façon de communiquer de manière automatique et inconsciente. Sa perception des bons usages est fortement imprégnée par les habitudes culturelles intégrées durant son éducation, par l'environnement dans lequel il a grandi et réalisé ses premières expériences de la vie.

C'est à travers l'expatriation et la découverte de l'étranger qu'il en prend conscience.

Le contact avec des cultures différentes est riche d'enseignements sur le monde et sur soi-même. Car en découvrant les tendances caractéristiques de sa propre culture comparée à celles d'autres peuples, nous prenons conscience que nos valeurs, nos traditions, nos codes de conduite pour inspirer confiance et construire une relation d'affaires de qualité ne sont ni « naturels » ni universels. Nous découvrons même que le temps et l'espace sont des notions variables !

Nous apprenons à ne plus juger ce qui nous déroute, nous choque ou nous agace dans « l'autre », et découvrons que les codes de chaque culture peuvent devenir, selon les circonstances, des atouts ou des handicaps.

Ce petit atlas interculturel est le résultat d'enquêtes internes, conduites entre 2015 et 2018, au sein des équipes de Business France, réparties dans 87 bureaux, couvrant 124 pays et composées de plus de 40 nationalités différentes. Sans prétendre à l'exactitude scientifique, ces enquêtes reflètent l'expérience de terrain de ces équipes, lorsqu'elles mettent les hommes et femmes d'affaires français en relation avec

leurs homologues étrangers, ou accompagnent en France des investisseurs ou partenaires potentiels étrangers.

Les cartes proposées n'illustrent que des tendances et ne sauraient résumer de façon aussi succincte et grossière les peuples et leur culture.

En cartographiant l'interprétation des observations de terrain par les collaborateurs de Business France en matière de ponctualité, de partage d'information ou de communication, ce petit atlas universel des pratiques culturelles dans les affaires, vise, d'une part à alerter le Français en voyage, et en contact, pour la première fois avec des interlocuteurs étrangers, sur la nécessité de dépasser sa propre culture, en prenant conscience que son existence est celle de ses interlocuteurs sont gouvernées par des codes de conduite parfois très différents. Il rappelle enfin, de manière divertissante que dans le monde, il n'y a pas qu'une seule façon de voir le monde.

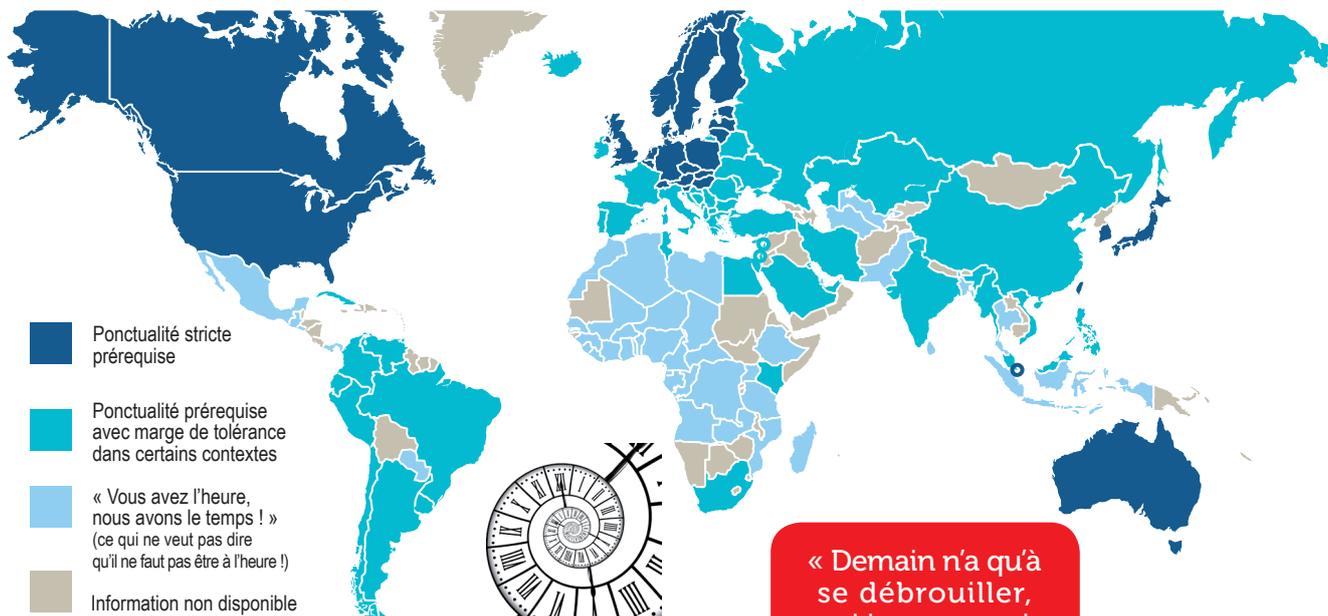
Dominique Picard, Coordinateur de projet
Direction de la Promotion et de la Communication, Business France

SOMMAIRE

Ponctualité : vous avez l'heure, j'ai le temps ...	4
La prise de contact : faire bonne impression ...	5
Amitié et affaires font-elles bon ménage ? ...	20
Distance hiérarchique et barrage téléphonique ...	21
Communication contextuelle ou factuelle ...	22
Expression émotionnelle ou neutre ...	24
Oui « oui » ou oui « non » ? ...	26
Partage d'information ou culture du secret ...	28
Esprit individualiste ou communautaire ...	30
Travailler pour vivre ou vivre pour travailler ...	33
Le rôle des femmes et des hommes ...	35
Tour du monde de la bulle individuelle ...	38
Quelle valeur accorder au service public ? ...	40
Travailler avec quel modèle d'éducation ? ...	42
Statut attribué ou réalisation ...	45
Postface et remerciements ...	46

Conception du temps

LE MONDE DE LA PONCTUALITÉ



La ponctualité est une notion universelle de politesse. La conception de la ponctualité varie, elle, d'un pays, voire d'une province à l'autre. Il n'y a pas de peuples plus polis que d'autres, mais des rapports distincts au temps qui gouvernent la notion de ponctualité. Dans [La danse de la Vie, temps culturel, temps vécu](#), publié en 1983, l'anthropologue américain Edward Twitchell Hall analyse les réflexes comportementaux variables d'un peuple à l'autre, et déterminés par une perception relative du temps qu'il sépare entre monochronisme et polychronisme.

Monochronisme et polychronisme

La pensée monochronique fonctionne selon un schéma linéaire par lequel un effet entraîne une cause. Elle est typique de l'organisation tayloriste du travail, la fixation des objectifs et d'autres modes de management courants dans les pays occidentaux. Cette relation au temps se comprend comme une volonté d'organiser l'enchaînement des tâches et de maîtriser l'environnement, d'où l'attachement de cette culture aux horaires, et donc à la ponctualité. On retrouve les cultures monochroniques en Amérique du nord, en Europe du nord, en Extrême-Orient et dans les pays où les pratiques des affaires sont fortement occidentalisées. « Les Finlandais sont très organisés et n'ont pas une minute à perdre : la ponctualité est un élément essentiel de la relation d'affaire. » (Nadine Fraysse-Eckstein, Helsinki).

Dans les cultures polychroniques (Europe du sud, Amérique latine, Proche et Moyen-Orient, Afrique, Asie du sud et de l'ouest), les choses sont plus importantes que le moment pour les faire. « Quand un Ivoirien vous donne rendez-vous à 10 heures, cela signifie qu'il se préparera à partir à 10 heures ! La ponctualité est toutefois requise dans le travail. Il est plus difficile d'anticiper avec les Sénégalais qui n'acceptent de vous donner rendez-vous que le jour-même. » (Innocent Ndry, Abidjan). Les cultures polychroniques présentent des difficultés à planifier et à organiser, mais leur rapport au temps est plus souple. Ces cultures davantage communautaristes où la communication est à contexte fort, s'adaptent plus facilement à l'imprévu et au changement de programme.

Deux perceptions du temps

Dans une attitude monochronique, le temps est perçu en séquences (« chaque chose en son temps »). Cette conception est la même dans tous les aspects de la vie quotidienne : rendez-vous privé ou professionnel. On accorde une grande valeur à l'exactitude, au respect des délais, à la ponctualité. On est perturbé si le visiteur est en retard. On prend des mesures pour éviter dérangements et interruptions. On privilégie le respect du programme sur les rapports entre individus. On agit de préférence dans les limites définies par le poste que l'on occupe. Dans une attitude polychronique, la conception du temps est cyclique. Elle varie selon le contexte. La tolérance est plus grande pour les dérangements et les interruptions. Passé, présent et futur sont interconnectés. On privilégie la réactivité et la polyvalence. On n'a aucune difficulté à faire plusieurs choses en même temps. Les relations interpersonnelles sont plus importantes que le but à atteindre.

Ponctualité à géométrie variable

En France, il est recommandé d'être ponctuel au travail et de respecter les délais. En revanche, si l'on est invité à dîner, la politesse commande d'arriver avec une demi-heure de retard, pour laisser à son hôte une marge de temps pour se préparer. Idem aux Philippines où les retards sont fréquents - « Filipino time » - mais au travail ou dans les affaires, « quand on a rendez-vous, les gens sont à l'heure. » (Anna Austria, Manille). Cette élasticité est typique des cultures polychroniques à contexte fort. Ailleurs, cette élasticité peut s'étendre au monde du travail : « Il ne faut pas se formaliser devant le retard des locaux... mais il est nécessaire de se montrer soi-même très ponctuel. » (Jean-François Sporrer, Dubaï). En Afrique, où le polychronisme est poussé à l'extrême, le temps ne se divise pas en heures, mais en tâches. C'est l'action qui crée le temps, et non l'inverse. Ce qui ne signifie pas absence absolue de ponctualité : « au Sénégal, l'adage "Vous avez la montre, nous avons le temps" s'applique partout sauf dans la haute administration et le top management des filiales d'entreprises étrangères. » (Julien Giraud, Dakar).

Le facteur bouchon

Le rapport au temps est souvent conditionné par les contraintes de l'environnement urbain : « La saturation du centre-ville d'Alger rend les déplacements difficiles. Le retard est donc tacitement accepté. » (Georges Régner, Alger). Même constat à Caracas, Luanda, La Havane et Jakarta où « la circulation est un tel casse-tête que l'on arrive aussi bien en avance, à l'heure qu'en retard. » (Jean-Philippe Arvert, Jakarta). « À Moscou, les bouchons peuvent parfois servir d'excuse. Attention, toutefois, avec un interlocuteur de haut niveau, en particulier si vous le rencontrez pour la première fois, un retard important peut être interprété très négativement. » (Maxime Lariitchouk, Moscou).

Respecter le temps des autres

Au-delà de la compréhension des différences culturelles, la ponctualité est simplement une affaire de bon sens : « 15 à 20 minutes de retards sont tolérés en Arabie Saoudite, mais il est impératif de passer un appel de courtoisie. » (Zeina Kabbara, Riyad). Cet usage est répandu. « Il s'agit d'être à temps plutôt qu'à l'heure. Un retard justifié en avance sera excusé. » (Nasser El Mamoune, Kuala Lumpur). Cependant, dans de nombreux pays, prévenir et s'excuser ne suffisent pas : « En Suisse, être à l'heure, c'est se présenter quelques minutes en avance. » (Dominik Zeindler, Zürich). « Au Japon, arriver à l'heure est déjà considéré comme un retard. » (Pascal Furth, Tokyo). Au Canada, comme aux États-Unis, c'est bien connu, « Time is money ». « Un retard qui excède cinq minutes est décredibilisant, car c'est interprété comme un manque de respect pour le temps d'autrui. Les Nord-Américains n'en feront rien remarquer, mais n'en penseront pas moins. » (Magdalena Rahn, New York). Au-delà de 20 minutes, le retard est perçu comme une insulte.

Finalement, être ponctuel, c'est s'adapter à la conception du temps qui domine la culture du pays que l'on visite. C'est cerner les codes de la politesse et comprendre comment se définit la ponctualité chez son hôte. On évite ainsi les malentendus et les conflits qui peuvent survenir de perceptions divergentes du temps. ■

Tour du monde de la prise de contact :

COMMENT FAIRE BONNE IMPRESSION DÈS LES PREMIÈRES MINUTES ?

« Bonjour, je suis Patrick Durand, responsable des achats. Heureux de faire votre connaissance (poignée de main ferme en se regardant dans les yeux avec le sourire). Avez-vous fait bon voyage ? J'espère que vous n'avez pas eu trop de difficultés pour trouver nos locaux ?

— Bonjour, Claire Dupuis, Directrice commerciale. Ravie de vous rencontrer, je vous remercie, vos indications étaient claires.

— Je vous conduis dans notre salle de réunion. Voulez-vous un café, un thé ?

— Volontiers, merci. (Regard appréciateur des locaux) Vous êtes bien installés, vos bureaux sont agréables. (Chacun s'installe, le café est servi, on échange les cartes de visites, ouvre ses dossiers et la réunion peut commencer).

Avant une rencontre d'affaire, les premières secondes d'approche sont importantes pour faire bonne impression et installer un début de confiance, même si tout se jouera par la suite, durant l'entretien, et le suivi de la relation d'affaire. Les règles de conduite durant ces premières secondes sont codifiées par la culture. Même si l'on s'attend à ce que l'interlocuteur étranger puisse se comporter différemment de nos propres habitudes, certains usages sont si profondément ancrés dans la culture que les réflexes étrangers peuvent choquer, car plusieurs aspects entrent en ligne de compte : la proxémie, la relation homme-femme, le formalisme, l'importance du statut et de l'âge dans les préséances, le contact visuel...

Formalisme et préséances

Dans le monde anglo-saxon ou en Europe du Nord, la prise de contact est informelle. On n'attache pas trop d'importance au statut et on s'appelle rapidement par le prénom. Plus au Sud, en Espagne, au Maghreb, en Amérique latine ou francophone (Québec) le tutoiement vient plus vite qu'en France. L'absence de formalisme dans les rencontres d'affaires peut se manifester dans la tenue décontractée, comme en Israël ou à Taïwan, hormis les occasions officielles.

Dans d'autres pays, l'on s'appelle par son prénom, comme en Indonésie, mais précédé de Monsieur ou Madame. L'usage du prénom est donc ici faussement informel. Idem chez les Malaisiens malais, alors qu'il convient de s'adresser à un Sino-Malaisien par son nom de famille.

Ailleurs, si la chaleur et la cordialité sont toujours de mise, la première rencontre est davantage formelle. Le formalisme s'exprime à travers le soin porté à sa tenue vestimentaire. Costume et port de la cravate sont de mise en Italie, au Portugal, en Turquie, au Japon ou en Arabie Saoudite.

Le formalisme peut s'exprimer dans le respect des protocoles et des titres auxquels nos interlocuteurs attachent de l'importance. C'est le cas en Chine, en Italie, au Portugal, en Afrique, en Arabie Saoudite ou en Asie du Sud. Les Nigériens s'adressent parfois à leurs interlocuteurs avec des titres non justifiés comme "oga" (« boss »), "chief" ou "chairman", pour se montrer aimables.



Contacts physiques dans les salutations : observation et vigilance

La proxémie et le contact physique lors d'une rencontre d'affaire sont codifiés par la culture et y attacher toute son attention est primordial pour ne pas mettre son interlocuteur mal à l'aise. Même si extrêmement répandue, la poignée de main n'est pas universelle. Dans une partie du monde, il est prudent de laisser à son interlocuteur l'initiative de tendre la main en premier, surtout s'il s'agit d'une femme.

C'est le cas dans tout le monde arabo-musulman (exception faite en Tunisie et en Turquie), et dans toute l'Asie. Si on laisse l'initiative à son interlocuteur homme ou femme de vous tendre la main en Chine, à Taïwan ou en Malaisie, la poignée de main est à éviter chez les Japonais et les Coréens qui se saluent par une inclinaison du haut du corps, plus ou moins marquée selon le rang hiérarchique de celui que l'on salue. Il se peut que certains vous tendent la main, parce que vous êtes occidental, mais il convient d'être attentif et d'imiter son interlocuteur, par exemple en adoptant la même inclinaison du buste. Ailleurs, on joint la paume des mains sous le menton en Inde, au niveau du torse en Thaïlande (wai), avec une inclinaison de tête.

« Let's get down to business »

Le bon moment pour entamer la discussion d'affaire est aussi question de culture, et dépend notamment de la façon dont on établit la confiance.

Dans les cultures où le business se conduit d'entreprise à entreprise, on sépare nettement vie professionnelle et vie personnelle. C'est le cas de l'Amérique du Nord et de l'Europe du Nord ; le « *small talk* » y est un art, car en deux minutes, il s'agit de mettre son interlocuteur à l'aise, généralement en recourant à l'humour. Mais dans ces cultures monochrones où c'est le temps qui dicte l'action, l'on considère que le temps est compté aussi bien pour l'interlocuteur que pour soi-même, et on entre dans le vif du sujet, en prenant soin d'être direct et pragmatique, pour

Plusieurs dimensions caractérisent les usages, lors de la première rencontre : formalisme, importance du statut, proximité physique, contact visuel...

veiller à ne pas gaspiller le temps de son interlocuteur. Pour la même raison, on évite de l'embarrasser avec une invitation à déjeuner. La confiance s'évalue dans la qualité du suivi et la réactivité face aux demandes de votre interlocuteur. En faisant la preuve de son « professionnalisme », on inspire confiance, et à la longue, la relation d'affaire peut se personnaliser.

Dans les pays latins, méditerranéens, du Golfe, en Inde ou en Malaisie, la relation d'affaire se conduit de personne à personne. Il est impoli d'entrer trop vite dans le vif du sujet, car il convient au préalable de

témoigner de l'intérêt pour son interlocuteur, celui avec qui l'on va faire affaire. Il ne faut pas s'étonner devant les questions personnelles sur la famille (« avez-vous des enfants ? ») : elles sont naturelles dans les sociétés « collectivistes ». Avec la personnalisation de la relation, on vous demandera des nouvelles de votre famille, il faut en faire de même, mais dans le monde musulman, il faut se cantonner à s'enquérir de la santé des hommes. Les marques d'attention pour les épouses et les filles sont perçues comme déplacées.

C'est en se montrant ouvert, prêt à s'investir personnellement que l'on inspire confiance. Dans ces conditions, l'offre de café ou d'un repas ne se refuse jamais, car votre interlocuteur veut poursuivre la discussion et mieux vous connaître dans un contexte détendu. Il convient de se renseigner sur les usages de l'art de la table qui varient d'une culture à l'autre.

Dans certains pays comme l'Arabie Saoudite ou la Birmanie, vous serez invités à ôter vos chaussures dans certaines circonstances. Partout, pour rompre la glace et mettre de la chaleur dans la relation, il convient de s'intéresser à la culture et au pays de son interlocuteur et, pourquoi pas, connaître quelques expressions dans sa langue, même si l'entretien se déroule souvent en anglais.

Les équipes de Business France dans le monde offrent, dans les pages qui suivent, un tour du monde des bons usages lors des premières rencontres.

Afrique subsaharienne : sourire et manifestations de respect



Nigéria : Sourire et marques de respect

« Lors des premières rencontres, on se salue comme les Britanniques, avec respect et en utilisant les titres dont les Nigériens sont friands : "How are you sir, chief, doctor, alhaji, honourable..." »

On utilise les formules "Nice to meet you", "How is the family ?" Pour faire bonne impression, les hommes d'affaires affichent un large sourire et s'adressent à leurs interlocuteurs avec des expressions comme "oga" (« boss »), "chief" ou "chairman", pour se montrer aimables. Dans le monde du travail, la salutation varie avec le niveau hiérarchique : "Good morning Sir" ou "Good morning Oga", sans poignée de main avec un supérieur.

Entre collègues on se serre la main en disant "how you dey ?" (comment va ?). L'expression "well done" équivalent de « courage ! » est également fréquente pour mettre de la chaleur dans la relation.

Entre amis, on se serre la main ou l'on s'étreint en demandant "how body ?", "How family ?", "How my people ?" Parfois, on se serre les poings et les épaules en s'interpellant "my brother" ou "my sister".

On se quitte toujours avec un large sourire et des formules comme "oga i dey go" ou "we go see o" (je m'en vais, on se reverra). » (Félix Adebayo-Diya, Lagos)

Côte d'Ivoire : Cordialité et sollicitude

« En Côte d'Ivoire, quel que soit le contexte, les salutations sont plutôt chaleureuses. Dans le cadre des affaires, les présentations se formulent comme en France : "Bonjour" suivi d'une présentation de soi et d'une formule de politesse "Très heureux de faire votre connaissance..." Il est bien vu de prendre des nouvelles de son interlocuteur (famille, santé etc).

Les embrassades et bises sont assez rares dans le cadre professionnel. Si la relation se poursuit avec succès, le ton devient un peu plus familier.

Au travail ou entre amis, le parler quotidien ivoirien intègre le *nouchi*, un argot mêlant les langues les plus usuelles : le français, l'anglais, ainsi que les langues locales comme le baoulé, le bété, le dioula...

Dans le cadre familial, les hommes entre eux se saluent front contre front, et c'est la bise qui prévaut entre hommes et femmes (trois fois ou une fois). On entend à tout moment de la journée "C'est comment" ou "c'est como ?" en signe de salutations et de sollicitude. On répond par : "ça va cool", "tranquille", "rien de spé", quand tout va bien et qu'il n'y a rien à signaler, ou encore "Je suis calé", "Voilà moi", "Ya fohi" ou "Ya likefi" (« Il n'y a rien, tout va bien »). Dans le cas contraire, on entend "c'est chaud" ou "c'est mou" (soucis d'argent par exemple). Pendant l'entretien, il faut se regarder souvent dans les yeux, mais sans trop insister (coups d'œil furtifs) pour ne pas mettre mal à l'aise. » (Innocent Ndry, Abidjan)

Cameroun : « On est ensemble »

« En Afrique centrale de façon générale, dans le cadre professionnel et lors de la première rencontre, on se salue en se serrant la main. Les formules sont les mêmes qu'en France. Les fois suivantes, lorsque la relation est établie, on se salue généralement tête contre tête entre hommes (on se touche le front à gauche, à droite et au centre), et deux bises entre homme et femme, ou entre femmes.

Dans le cadre plus personnel, dès la première fois, les hommes et les femmes se font la bise. Les hommes se saluent par une poignée de main amicale généralement accompagnée d'un claquement de doigts, ou d'un salut tête contre tête.

Pour rompre la glace, on parle de tout et de rien, des nouvelles de la famille, de l'actualité récente, etc. Toutefois lors d'un premier rendez-vous professionnel, on va généralement droit au but. Une fois que la relation évolue, on s'attarde sur les sujets plus personnels. Pendant l'entretien, on conserve une distance (de part et d'autre d'une table par exemple) ; mais dans un cadre personnel, les contacts sont plus physiques : tape dans le dos, main sur l'épaule, voire poignée de main pour approuver une idée. On se quitte avec les mêmes rituels. Dans le cadre amical ou informel, on utilise la formule "on est ensemble."

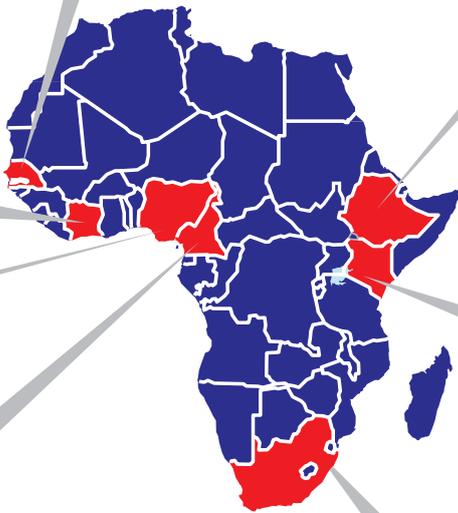
(Loïc Tchuenkam, Douala)

Sénégal : «Bonjour, assalamalekoum»

« Au Sénégal, les - longues - salutations sont de rigueur avec les incontournables détours sur les nouvelles des proches en commun et de la vie quotidienne : embouteillages interminables, le temps, etc. Il est de bon ton de s'accueillir par un "bonjour" suivi d'un "Assalamalekoum". Efficace pour briser la glace. Généralement, une poignée de main suffit, mais lorsque votre interlocuteur témoigne une très forte proximité avec vous, un hochement tête contre tête peut intervenir : ce geste doit cependant être laissé à l'initiative de l'interlocuteur, car il est interprété comme un véritable témoignage fraternel. Le départ s'opère de la même manière qu'en France avec la promesse de se retrouver bientôt. »
(Julien Giraud, Dakar)

Éthiopie : Chaleur, sourire et respect

« L'accueil éthiopien est chaleureux : on manifeste sa joie de rencontrer son interlocuteur. Dans le cadre professionnel, poignée de main avec le sourire, deux bises dans un cadre plus personnel. Dans certaines régions les hommes se font une accolade épaule contre épaule. Lors de la première rencontre, on se dit "Endmenot" (Comment allez-vous ?) ou "Tena-Yestelegn" (Santé à vous). On répond généralement à la première formule par "Dehna, Egzabeaire Yimesgen" (Je vais bien, Dieu merci) et on enchaîne aussitôt par "Abro Yestelen" (de même, pour nous tous). On salue un proche par un "Tadias !" ou "Selam new ?", et on répond de même. Les Éthiopiens attachent de l'importance à la politesse et au respect : on s'adresse à son interlocuteur par son titre. Pour faire connaissance, il est approprié de s'enquérir sur la famille « comment va-t-elle ? avez-vous des enfants ? »...
(Belien Gezahegn, Addis Abeba)



Kenya : Usages différents entre villes et campagnes

« Au Kenya, la formule la plus courante d'accueil, surtout pour les visiteurs étrangers est "Jambo, habari gani ?" qui signifie en swahili (« bonjour, comment allez-vous ?). Les plus jeunes (de 12 à 39 ans) se saluent le plus souvent par "Niaje" (quoi de neuf ? en sheng, une sorte de swahili populaire). Dans les villes, les individus s'accueillent par une poignée de main.

Dans les communautés rurales, comme chez les Massais ou les Kalenjins, les usages varient : les jeunes n'ont pas le droit de serrer la main de leurs aînés. Les femmes ne serrent pas la main des hommes, elles inclinent la tête sur laquelle les hommes apposent une main, en signe de bienvenue et de respect. »

(Denis Mwangi, Nairobi)

Afrique du Sud : « Good day, Howzit? »

« En Afrique du Sud, parmi les 11 langues officielles, l'anglais est la langue des affaires et majoritairement utilisée parmi les dirigeants d'entreprises et les classes aisées, toutes ethnies confondues. La formule "Good Day" est assez courante en Afrique du Sud, surtout au téléphone. Mais si l'on souhaite entrer dans les bonnes grâces d'un intermédiaire pour entrer en contact avec le décideur, on pourra user de l'afrikaans, si on distingue l'accent afrikaaner ou coloured (métis) – assez distinctif - et dire "Hallo" ou bien un guttural "Goeie more" ou "Goeie middag !" ; "Hoe gaan dit ?" (Bonjour, comment ça va ?).

Si vous apprenez à reconnaître les accents – souhaiter le bonjour en zoulou "Sawubona, Unjani !" ou en seTswana "Dumela, Le kae !" assure une bonne perception à votre égard et une atmosphère détendue.

Enfin, parmi les expressions à connaître, il y a le « comment ça va ? » universel sud-africain : "Howzit ?", contraction de "How is it ?" À cette question, on répond : "sharp !" Aux yeux de votre interlocuteur, vous ne serez plus un étranger ! Pour conclure, il ne faudra pas oublier la poignée de main africaine qui s'exécute en trois temps, le premier et le troisième temps étant la poignée de main habituelle entre lesquelles s'ajoute un mouvement du poignet vers le bas de façon à permettre aux doigts (sauf le pouce) de s'enrouler autour de la partie supérieure de la main qu'on serre (comme lorsqu'on fait un bras de fer). C'est une des poignées de mains les plus communes et la moins familière de toutes. Les Sud-Africains sont dans l'ensemble assez informels, directs et pragmatiques. » (Thomas Curelli, Johannesburg)

Amérique latine : cordialité et sourire

Mexique : Droit dans les yeux

« Les Mexicains se considèrent comme des Américains du Nord et sont sensibles à être perçus comme tels. Au travail et dans le cadre des relations d'affaires, on se serre la main en se regardant droit dans les yeux, lors de la prise de contact et en se quittant. On dit "Buenos días" (le matin), "Buenas tardes" (l'après-midi), puis des formules de politesse comme "Cómo está", "encantado/encantada" ou "Mucho gusto" (enchanté/e). On se sépare en disant "Hasta luego" (à plus tard), ou plus poliment par : "Mucho gusto, gracias por su tiempo" (c'était un plaisir, merci pour votre temps).

Entre amis, on se salue par les formules "Hola cómo estás?", "Qué tal?". Il est courant de se serrer dans les bras pour les hommes comme pour les femmes. Les femmes se font également souvent la bise, une seule fois, sur la joue droite. Les séparations informelles s'accompagnent d'un "Nos vemos", "Adios" ou "Bye".

Les Mexicains rompent la glace avec le sourire et apprécient le regard franc, droit dans les yeux, la sincérité et l'argumentation claire. La culture mexicaine apprécie la courtoisie et les bonnes manières. » (Maria Estella Ortiz, Mexico)



Chili : Les « Nordiques » d'Amérique du Sud

« L'homme d'affaires chilien est d'un premier abord plutôt réservé, comparativement aux autres Sud-américains, bien qu'il soit cordial à l'égard des étrangers. Il est parfois surnommé le « Britannique » ou le « Nordique » d'Amérique du Sud. Les Chiliens sont plus « tactiles » que les Français. Il ne faut pas se formaliser si, dès le premier ou deuxième rendez-vous, votre interlocuteur vous fait une accolade, ou pour les femmes une bise (une seule à droite). Laissez à votre interlocuteur le choix du tutoiement, très courant au Chili et bien perçu. Les Chiliens ont également tendance à appeler leurs interlocuteurs par leur prénom. Si vous décidez de ne pas le faire, le vouvoiement, comme en Espagne, est traduit par le "usted", à la troisième personne du singulier.

Lorsque vous arrivez en réunion, les discussions sont plutôt informelles et l'on n'aborde pas directement les questions professionnelles. Vos interlocuteurs sont susceptibles de vous interroger sur votre attrait pour le Chili, la France et ses régions, votre famille ou vos loisirs. Les Français sont parfois perçus à cet égard comme trop formels et distants. »

(Monica Gimpel, Santiago du Chili)



Colombie : Chaleur humaine

« La Colombie est un pays qui se caractérise par une chaleur humaine généreuse et directe.

Les gens ont tendance à être plus souriants au premier abord. Les formules de salutations - " *Hola*", " *Buenos días*", " *Buenas*" - s'accompagnent souvent d'un poli « comment allez-vous ? » : " *Que tal ?*", " *Quiubo ?*", " *Qué màs ?*", " *Como esta(s) ?*".

Le rapport physique est plus tactile, et la proximité physique entre interlocuteurs est plus forte qu'en France. Quand deux hommes se saluent, cela passe par une bonne poignée de main.

Deux femmes ou un homme et une femme se font la bise (une seule accolade). Si le contexte de la rencontre est plutôt formel, il n'est pas rare de voir deux femmes (ou un homme et une femme) se dire bonjour en se serrant la main, puis se quitter avec une bise, après avoir pris le temps de faire connaissance. Enfin, on se quitte avec un " *Adios*", " *Hasta luego*", " *Que este bien*", " *Que le vaya bien*" ou " *Que descanse*". » (Jacqueline Chaupart, Bogota)



Brésil : « Tudo bem » et football

« Au Brésil, les gens, dans des situations informelles, se font la bise (de gauche à droite) même si, comme en France, le nombre varie selon les régions. Les salutations informelles incluent " *O*" ou " *E aí*", ainsi que le fameux " *Tudo bem?*" (Tout va bien?). Pour ce qui est de la conversation, le football prévaut sur tous les autres sujets.

Dans les situations formelles, l'idéal est de s'en tenir à la poignée de main accompagnée d'un " *Bom Dia !*" (bonjour), " *Boa tarde*" (entre 14 et 18 heures) ou " *Boa noite*" (bonsoir), et à la formule " *Muito prazer*" (enchanté/e), au moment des présentations. On brise toujours la glace avec le sourire. »

(Vera Dos Anjos, Rio de Janeiro)

Argentine : Décontracté et... aussi le football

« En Argentine, on salue avec une poignée de main et l'on garde une certaine distance (un peu comme en France). Au bureau, les collègues proches se font la bise ou claquent les mains entre eux. Pour briser la glace, lors des rendez-vous d'affaires, les Argentins passent 10 à 15 minutes à parler de la France qu'ils connaissent bien, de leur attachement à Paris, les études de leurs enfants en France, Zinedine Zidane (ils sont fanatiques de football).

Les Français sont perçus par les Argentins comme trop rigides. Il est donc conseillé de sourire, de montrer un intérêt pour l'Argentine (évoquer Messi par exemple) et se montrer souples sur la ponctualité (en Argentine, un retard de 15 minutes est considéré comme acceptable). Entre amis, on s'embrasse (*abrazos*) et se fait la bise même entre hommes. Les Argentins sont latins, donc tactiles. Les Malouines sont un sujet sensible pour les Argentins et à éviter impérativement dans la conversation.»

(Damiàn Bergel, Buenos Aires)

Asie du Sud : importance des titres, sourire, distance physique

Inde : Aucun contact physique, respect de la position sociale

« En Inde, dans le contexte travail-business, il n'y a pas de contact physique. Traditionnellement, les Indiens se disent "Namasté" ou "Namaskar", en joignant les mains sous le menton et en inclinant la tête, au début et à la fin de la rencontre. Les milieux d'affaires pratiquent généralement la poignée de main, en particulier dans les grandes villes. Il faut laisser aux femmes l'initiative de tendre la main. Entre amis, les hommes peuvent se prendre dans les bras au début et à la fin de la rencontre ». (Brinder Rault, New Delhi)

« Les Indiens sont sensibles à la position sociale des individus dans une organisation, il est recommandé de respecter la hiérarchie lors des échanges. La culture des affaires en Inde repose sur les relations interpersonnelles, les sphères personnelles et professionnelles étant étroitement imbriquées.

Comme dans toute l'Asie, il faut privilégier une communication de type indirecte, en évitant de contredire publiquement votre interlocuteur, ou de vous emporter. Le contact physique est assez codifié en Inde et est parfois considéré choquant en public. L'échange de cartes de visite est un préalable obligatoire de tout rendez-vous d'affaires. Il ne faut pas s'offenser de la curiosité des Indiens qui demandent des détails sur la vie personnelle dès la première rencontre. C'est une manière d'établir des rapports de confiance et de situer l'interlocuteur. Les Indiens peuvent être sensibles au protocole et ont tendance à échanger des cadeaux avec les délégations. Après la première rencontre, il faut entretenir les liens noués, en privilégiant dans la mesure du possible les rencontres directes plutôt que les communications électroniques. » (Shilpa Patil, Bombay)



Malaisie : Bâtir et entretenir une relation de proximité

« Les civilités et titres honorifiques sont extrêmement importants en Malaisie (Mr, Dr, Professor, etc.). On peut s'adresser à la personne avec son seul titre. Si votre interlocuteur porte plusieurs titres, il convient de les énoncer par ordre d'importance. En l'absence de titre particulier, il faut s'adresser à son interlocuteur par son prénom (avant le patronyme) précédé des termes de civilité anglais *Mr, Mrs* ou *Ms*, ou leur équivalent malais "Encik", "Puan" ou "Cik". Les Malaisiens chinois ont le plus souvent un nom en trois parties dans lequel le patronyme précède le prénom. Ainsi, un Sino-Malaisien nommé Lee Ming Teh sera appelé « Mr. Lee ».

Les salutations anglaises courantes s'accompagnent aussitôt d'un échange de cartes de visite (en anglais), à deux mains, si vous avez à faire à un Sino-Malaisien. Dans les autres cas, on se sert de la main droite. La poignée de main se pratique, mais plus rarement entre personnes de sexe opposé, donc si votre interlocuteur est de sexe opposé, lui laisser l'initiative de tendre la main. S'il ne le fait pas, contentez-vous d'un hochement de tête respectueux. Même entre amis, les Malaisiens ne se font pas la bise, mais se serrent la main ou se font une accolade.

Il faut prendre le temps de faire connaissance avec votre interlocuteur en posant des questions de courtoisie. La nourriture est un sujet de discussion récurrent dans les conversations en Malaisie. Aborder trop rapidement le business est considéré comme un manque de tact. En Malaisie, le but réel d'une première rencontre est de poser les bases d'une relation de confiance, ainsi qu'une certaine « intimité professionnelle » sur le long terme.

Du coup, les Malaisiens apprécient les occasions de socialisation professionnelle (golf, restaurant, karaoké, bars ou clubs privés). Il est courant qu'à la suite d'un rendez-vous, votre interlocuteur vous propose une « sortie d'affaire », avant tout destinée à créer et entretenir une certaine proximité avec le partenaire commercial. Suite à votre rencontre, un email ou un message via Whatsapp de remerciement sera fortement apprécié. » (Lyslie Legendre, Kuala Lumpur)

Birmanie : Ôter les chaussures

« En Birmanie, on se salue au travail, dans les rencontres d'affaires et pour la première fois avec un "Mingalaba" (bonjour). Entre amis, on utilise la formule "nay-kg-lah" (comment vas-tu) ou "aie-say-pae-lah" (ça va ?). Dans le business, on se serre la main, mais, si l'interlocuteur est une femme, il convient de lui laisser l'initiative de tendre la main. Certains hôtes vous inviteront à ôter vos chaussures, il ne faut pas s'en étonner, c'est l'usage. D'autres, connaissant les étrangers, se montreront compréhensifs et vous laisseront entrer avec vos chaussures. Dans le cadre du travail, il est conseillé d'observer si les hôtes mettent les chaussures ou pas et de les imiter, notamment avant d'entrer dans une salle de réunion.

Dans les discussions informelles, il vaut mieux éviter le sujet de la religion (en raison des conflits qui divisent les communautés). Si l'on veut tendre quelque chose (un stylo, un journal, un petit cadeau) à quelqu'un, il est poli de le faire à deux mains, surtout aux personnes âgées. » (Khin Hnin Zaw, Rangoun)



Thaïlande : Pays du sourire et du wai

« Pour se dire bonjour ou au revoir, les Thaïlandais utilisent habituellement la formule "sawatdii khrap" pour les hommes, et "sawatdii khad" pour les femmes, accompagné du wai : joindre la paume des mains bien à plat au niveau du torse tout en inclinant légèrement la tête vers l'avant. Les mains seront d'autant plus hautes que la personne saluée est importante. Au niveau du nez, par exemple, c'est le wai du respect vis-à-vis du patron, des personnalités...

Pas de poignée de main, ni d'embrassades, rarement d'accolades. Si quelqu'un vous adresse un wai, il est poli d'y répondre de la même façon. De plus, vous êtes au pays du sourire ! C'est une norme sociale, un réflexe très simple qui fait beaucoup de bien et rend les contacts entre les gens plus agréables.

Pas de tabou en Thaïlande en ce qui concerne le regard : regarder dans les yeux est signe d'écoute et d'intérêt pour l'interlocuteur et le sujet de l'entretien. » (Phutachart Chaiwatana, Bangkok)

Indonésie : Ne rien tendre ou prendre de la main gauche !

« Lors de la première rencontre, on remet sa carte de visite de la main droite, car il est impoli de donner ou recevoir quelque chose de la main gauche. Une coutume javanaise veut par ailleurs que l'on supporte son poignet droit de sa main gauche. Et l'on réceptionne la carte de son interlocuteur avec les deux mains.

On appelle son interlocuteur par Monsieur "Pak" ou Madame "Ibu" suivi du prénom, c'est-à-dire le premier nom indiqué sur la carte de visite. Le nom de famille est rarement utilisé. « Bonjour » se souhaite de différente façon selon les moments de la journée : "Selamat Pagi" (matin), "Selamat Siang" (début d'après-midi), "Selamat Sore" (milieu et fin d'après-midi), "Selamat malam" (bonsoir à partir de 18h). "Apa kabar ?" (comment allez-vous ?) ; "Sampai jumpa lagi" (au revoir). » (André Pandean, Jakarta)



Monde arabe et Proche-Orient : tenue soignée, personnel

Turquie : Corriger les idées reçues

« Les différences culturelles dans la pratique des affaires sont minimales avec l'Europe. Il faut toutefois souligner que la dimension affective est très importante dans les relations d'affaires, il est donc important d'établir un contact personnel et ne pas se jeter dans la négociation trop tôt. Votre interlocuteur vous proposera un thé ou un café turc qu'il est fortement conseillé d'accepter. Sauf à courir le risque de ne pas être pris au sérieux, présentez-vous avec une tenue correcte. Les hommes d'affaires étrangers sont toujours très bien reçus en Turquie. À part certains secteurs, les décideurs turcs préfèrent en général traiter avec des interlocuteurs expérimentés de plus de trente ans. La plupart des chefs d'entreprise turcs pratiquent l'anglais et occasionnellement le français. Mais la connaissance de quelques formules de politesse en turc sera particulièrement appréciée. "Günaydın" (Bonjour, le matin), "iyi günler" (dans la journée), "Selam", "Merhaba" (salut), "görüşmek üzere" (à bientôt), "ho geldiniz", (« bienvenue », à quoi on répond : "ho bulduk"), "teşekkürler" ou "merci" (merci), "pardon" ou "özür dilerim" (pardon), "afiyet olsun" (bon appétit).

Les emplois tertiaires sont majoritairement confiés aux femmes et il n'est pas rare de voir des femmes à des postes clés. L'homme d'affaire turc n'a aucune difficulté à traiter avec une femme. Un message de politesse par email après une première rencontre sera très apprécié : "yi çalışmalar diliyorum" (Je vous souhaite bon travail) "Saygılarımla" (Respectueusement) puis signature. » (Dilek Barcin, Istanbul)

Tunisie : Discretion et tutoiement

« En Tunisie, "Asslema" est l'équivalent du bonjour français. Le contact se limite à une poignée de mains. On se fait la bise entre amis, y compris entre hommes et femmes, contrairement à nombre de pays musulmans. Après plusieurs rencontres, il est de coutume que le client tunisien fasse la bise à son homologue français, sauf si c'est une femme, non pas par pudeur, mais par respect.

Pour entamer une discussion d'affaires, on commence par une brève présentation, car rentrer trop vite dans le vif du sujet est considéré comme expéditif et assez impoli ! Les Tunisiens sont assez discrets et posent peu de questions personnelles. Généralement, la relation n'est pas protocolaire et le tutoiement est fréquent : il ne doit pas être considéré comme un manque de respect. Prendre les gens « de haut » et avoir tendance à sous-estimer le pays sont considérés comme très impolis. La personnalisation de la relation se construit avec le temps. La prise de congé se fait de façon cordiale avec une poignée de mains. Une règle d'or : ne jamais refuser une invitation à un déjeuner ou dîner chez un client tunisien, surtout lors d'occasions spéciales (rupture du jeûne durant le Ramadan, par exemple), vous risquez de passer à côté d'une possible commande ! Ce n'est guère impoli de ne pas se regarder dans les yeux lors d'un meeting. C'est même synonyme de respect surtout quand on est face à une femme ! » (Hamdi Othmani, Tunis)

Arabie Saoudite : Les codes à maîtriser et les tabous à connaître

« Connaître les formules de salutation communes dans le golfe est apprécié : "Salam aleykum", ce à quoi on répond "Wa aleykum as-salam". Pour se quitter : "Ma'a Salama". Les visiteurs entendent souvent la formule de bienvenue "Ahlan wa sahan". Les femmes étrangères ne sont pas tenues de se couvrir la tête, mais le port du foulard est conseillé dans la rue. La tenue de ville, veste et cravate, est de rigueur quelles que soient les circonstances et le temps ! Même en visite dans la sphère privée, le short est à proscrire. Les hommes se serrent la main pour se saluer et se quitter, mais il faut laisser aux femmes l'initiative de tendre la main. Poser la main droite sur le cœur peut suffire. Il ne faut ni aborder les femmes arabes, ni les regarder ou leur parler à moins d'avoir été préalablement et formellement présentés. Il est d'usage de s'informer de la santé de l'autre personne et il faut s'attendre à des questions similaires. Cependant prendre des nouvelles de l'épouse ou des filles de l'interlocuteur est totalement déplacé. L'on s'adresse à un ministre, un président d'organisation gouvernementale ou de chambre de commerce, avec la formule « Votre Excellence ». De même, un diplômé d'Université sera désigné comme « Docteur ».

Parler directement d'affaires est perçu par les Arabes comme un signe d'impatience et une absence d'intérêt à leur égard. Le développement d'une relation personnelle constitue un préalable indispensable à tout projet d'affaires en Arabie. L'offre de rafraîchissements ou d'un repas ne se décline jamais, car le partage d'un repas participe à la construction de la relation. Il faut toujours utiliser la main droite pour boire et manger (la main gauche est impure). Il est irrespectueux, assis, de montrer la semelle de ses chaussures ou la plante des pieds. Avant d'entrer dans le Majlis, la salle de réception, il faut ôter les chaussures, à moins que l'hôte ne vous invite à ne pas le faire. Dans la conversation, on évite les sujets comme la religion, la polygamie, le statut de la femme, la politique et les conflits régionaux. Et on n'offre surtout pas d'alcool. Si les religions autres que l'Islam sont tolérées, on n'affiche jamais son athéisme, notion inconcevable. On ne marche pas sur un tapis de prière ou devant toute personne priant, et l'on s'abstient de regarder les gens qui prient. Il faut éviter de pénétrer dans les lieux saints des zones proches de la Mecque et de Médine. Faire un signe du doigt aux gens est considéré comme particulièrement impoli.

Pendant le Ramadan, il faut s'abstenir de manger, boire ou fumer dans des endroits où vous pouvez être vus par les musulmans durant les heures du jour. Bien se regarder dans les yeux quand on se parle est une marque de respect et prouve que l'on est attentif à son interlocuteur. De même les gestes d'acquiescement sont recommandés. Mais lorsqu'une femme s'exprime, il est toutefois conseillé d'éviter de la regarder avec insistance. Lorsqu'on entre dans le vif du sujet, un accord ou un refus ne sont jamais clairement exprimés et ne sont déterminés qu'après une consultation collective. » (Sabine Taouq, Riyad)

isation de la relation d'affaires, importance du repas

Israël : Très direct et concret (« chutzpah » et « takhless ! »)

« L'une des particularités d'Israël est de donner l'apparence d'un pays parfaitement occidental, avec les subtilités prononcées d'une culture méditerranéenne. Les Israéliens sont très ouverts, mais aussi très directs et pragmatiques. Leur franc-parler peut parfois déconcerter les Européens. Cette audace (*chutzpah*) est caractéristique de la mentalité israélienne, et reflète, en réalité, non un défaut de politesse, mais un souci de franchise et d'efficacité.

Les salutations sont très informelles, "*Hi*" dans les secteurs de la Tech, "*Shalom*" dans les autres secteurs. Lors de la première rencontre, les Israéliens aiment jauger leurs interlocuteurs par des questions personnelles qui peuvent sembler intrusives pour un Français non préparé : la famille, ville d'origine, connaissance et impressions sur Israël... Les Français doivent veiller à être ponctuels (les horaires sont plus souples hors du cadre professionnel). On s'appelle par son prénom directement et le tutoiement est de rigueur dès la première rencontre.

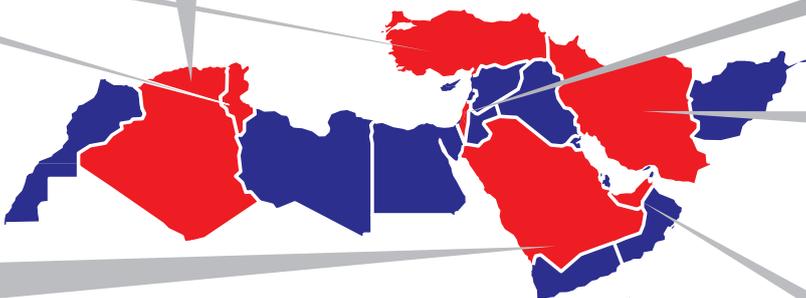
Les Israéliens sont pragmatiques et "*takhless* !" (« concrètement ! ») est un mot avec lequel le visiteur étranger va rapidement se familiariser. Si un accord est trouvé sur les grands principes, le partenaire israélien se montre souvent assez arrangeant sur les petits points de désaccord, l'essentiel étant d'avancer. De la même manière, si votre interlocuteur israélien n'est pas intéressé par une proposition, il le fait savoir aussitôt, ce qui évite malentendus et pertes de temps. La tenue est généralement décontractée et sans cravate, il n'est pas rare de voir des dirigeants en jeans/t-shirt, et les relations d'affaires sont cordiales. On se quitte comme on se rencontre, avec une chaleureuse poignée de main et une attention verbale personnelle, voire une petite plaisanterie. » (Deborah Modiano, Tel-Aviv)

Algérie : Prendre le temps d'échanger sur des sujets personnels

« En Algérie, les salutations commencent par un "*salam aleykhoum*" auquel s'ajoute souvent "*lèbèssè*" (ça va ?). Quand les rapports sont plus familiers, les femmes se font la bise entre elles et les hommes également entre eux, plus rarement, entre sexes opposés. Les Algériens prennent le temps d'échanger sur des sujets personnels pour mieux connaître leur interlocuteur, avant d'entamer les discussions d'affaires car la relation et la proximité sont très importantes. On se quitte par un "*bèsslama*" ou tout simplement "*salam aleykhoum*". » Les formules de politesse françaises ont également cours. (Tarik Belkhiter, Alger)

Iran : « Salam » et « Khodahafez »

« En Iran, pour se saluer, comme pour se séparer, on se sert la main, mais dans un contexte officiel, les hommes ne serrent pas la main des femmes. On se salue par un "*Salam*" et "*Rooz-bekheir*". Pour se quitter, on dit "*khodahafez*". Durant les entretiens, il est bien vu de se regarder droit dans les yeux. Il est d'usage de laisser passer en premier les femmes, puis les personnes âgées avant d'entrer dans une pièce. » (Hasan Naderi Mahabadi, Téhéran)



Émirat Arabes Unis : Contrôler la gestuelle et le ton de la voix

« Aux Émirats, les rencontres sont plutôt formelles tout en étant décontractées : les hommes se serrent la main, mais ne tendront jamais la main à une femme émiratie et l'on maintient une distance physique avec son interlocuteur, surtout entre hommes et femmes. On évite généralement les contacts physiques et il est apprécié de se saluer par un "*Assalamu aleykum*" auquel on répond par "*Alaykum Salam*".

Entre amis, les hommes se font la bise, les femmes aussi. Le comportement doit être respectueux et l'on doit montrer de l'intérêt pour son interlocuteur, en l'interrogeant, par exemple, sur sa famille. Les Émiriens ont besoin de développer des relations interpersonnelles et de proximité pour établir la confiance. Il faut donc être patient. On n'aborde pas tout de suite les sujets professionnels. La gestuelle doit être contrôlée, tout comme le ton de la voix, car ici on parle doucement sans jamais hausser le ton. On se quitte comme on s'est rencontré avec une certaine solennité.

Le regard est plutôt fuyant, on se regarde dans les yeux, mais sans trop s'attarder. Il y a comme un jeu de séduction porté par l'émotionnel. Le contact visuel est différent de celui en cours en Occident, perçu ici, plutôt comme un jeu de pouvoir et de contrôle. Une femme émirienne n'aimera pas être fixée du regard. » (Hamza Belgourari, Dubaï)

Canada : Maîtriser l'art du « *small talk* »

« Au Canada anglophone, on se salue comme aux États-Unis, avec un "Hi + prénom + nice meeting you" en tête-à-tête. Avec d'autres personnes qui seraient présentes : « Hi, I am xxx + nice meeting you + prénom (si cette personne s'est présentée) ». Une fois présenté, on s'appelle rapidement par le prénom, mais en se serrant la main et en parlant, on garde une distance physique avec son interlocuteur légèrement plus importante qu'en France » (Aude Guivarch, Toronto).

« Les Français doivent apprendre à maîtriser l'art du « *small talk* » qui dure pas plus de deux minutes, sur le temps (valeur sûre) ou la circulation, avant de passer directement au sujet de la réunion ("straight to the point"). (Omar Janjua, Toronto).

« Malgré la communauté de langue avec les Français, les Québécois adoptent les mêmes usages que les autres Nord-Américains. L'on s'accueille chaleureusement comme en France par *bonjour, bonsoir* – et non « bon matin » comme les Français le pensent parfois à tort -, l'on s'adresse avec un M. X, et l'on se vouvoie, mais l'on passe très vite au tutoiement et à l'utilisation du prénom dans les rencontres qui suivent. Malgré une plus grande familiarité de langage, la distance physique est par contre plus grande qu'en France. Même amis, les hommes ne se font jamais la bise. À noter également que les Québécois préfèrent le consensus au conflit et sont moins à l'aise avec les débats et les confrontations. Lors d'un entretien, on ne s'interrompt pas comme c'est souvent l'usage chez les Français, ce qui déconcerte les Nord-Américains, et l'on attache de la valeur à la simplicité dans les comportements et les relations. Toutefois, les Québécois sont moins « directs » que les Français, ils pratiquent, par exemple, la critique « sandwich » (un compliment, la critique et un compliment - les compliments servant à faire accepter diplomatiquement la critique). » (Simon Lelièvre, Montréal)

Monde anglo-saxon :

informel, familier, distance physique, peu tactile, « *small talk* », droit au but.



États-Unis : maintenir le contact

« Dans le cadre professionnel, une rencontre débute en se serrant la main et avec une salutation accompagnée d'une formule de politesse : "hello" aussi bien que "good morning/afternoon", "thank you for having me/meeting me", "it's a pleasure to meet you", "how are you?".

On échange les cartes de visite, quelques paroles décontractées pour créer une atmosphère détendue (*small talk*), mais très rapidement on aborde le sujet de la rencontre.

On se quitte en se serrant la main et avec un "goodbye", "we'll be in touch", "have a good day".

C'est entre amis que les usages se distinguent des habitudes britanniques : on se serre dans les bras (*hug*), pareil en prenant congé. Parfois les hommes se serrent la main en s'attirant l'un vers l'autre pour se taper sur l'épaule ou le dos. On se salue par les mêmes formules ou "what's up", "what's new"? On se quitte avec les formules... "see you later", "see you again soon", "let's get together soon", "I'll call you next week", "keep in touch". Assez typiquement, on évoque souvent une future rencontre pour marquer que l'on veut maintenir le lien, même si cette rencontre ne se concrétise pas nécessairement. »

(Joya Raha, New York)

Irlande : L'art de raconter les anecdotes

« En Irlande, il est commun de demander « *How are you doing ?* », sans nécessairement attendre de réponse, ou peut-être un « *not too bad* ». Avant de discuter business, il est de bon ton d'avoir un *chit-chat / small talk* avec son interlocuteur. La météo ou le dernier match de rugby sont des valeurs sûres. Au moment de se quitter, on se serre à nouveau la main, en évoquant à nouveau des sujets non professionnels. Les Irlandais sont friands de « *story telling* » et n'ont pas leurs pareils pour savoir rendre captivante une histoire assez quelconque.

Les Français sont souvent surpris par les « au revoir » au téléphone des Irlandais, qui finissent leurs discussions par des « *cheers, bye, ba-bye, bye, byyye, bye, bye* » interminables. Dans un contexte amical, lors des premières rencontres, et peu importe l'âge, les Irlandais se donnent une poignée de main. Des amis proches vont se faire une accolade ou une bise (sur une joue, mais pas entre hommes), voire les deux. Des connaissances vont plutôt se saluer à distance en faisant un signe de la main, accompagné d'un « *Hi* », « *Hey* », « *Hi there* », « *Hiya* », « *morning/afternoon/evening* », « *Howdy* », « *how are ya?* », etc., et concluent par des « *bye* », « *take care* », « *see you around* », « *see you later* », etc. » (Myriam Kajji, Dublin)

Royaume-Uni : Mettre à l'aise grâce à l'humour

« Au Royaume-Uni, les prises de contact sont également peu formelles, on se tient la main en se regardant franchement dans les yeux. Les présentations s'accompagnent de la formule « *How do you do* ». On se propose à boire dans toutes les circonstances. Pour briser la glace, on cherche des points communs (région d'origine, etc). Entre amis, les Britanniques s'embrassent de plus en plus (40 ans d'influence européenne !), mais globalement ne sont pas très tactiles et recourent peu à la poignée de main. La chaleur humaine passe plutôt par l'humour et en taquinant son interlocuteur. On se quitte avec sollicitude « *Bye now* », « *see you soon* », « *get back safely* », « *take care* » ou « *lovely to have met you* ». »

(Pandora Mistry, Londres)



Afrique du Sud :

« Good day, Howzit? »

« En Afrique du Sud, parmi les 11 langues officielles, l'anglais est la langue des affaires et majoritairement utilisée parmi les dirigeants d'entreprises et les classes aisées, toutes ethnies confondues. La formule « *Good Day* » est assez courante en Afrique du Sud, surtout au téléphone... (suite, voir page 7)

Australie : Décontracté, direct et spontané

« Les Australiens sont connus pour être d'un naturel ouvert, décontracté, direct et spontané dans leur parler, mais ils restent courtois lorsqu'ils sont en désaccord avec leur interlocuteur. Dans les relations d'affaires, à la première rencontre, il est généralement de bon ton d'échanger une bonne et ferme poignée de main. On se salue par : « *Good morning Mr. ...* » en utilisant le nom de famille, à moins d'être invité à utiliser d'emblée le prénom. Certains s'adressent spontanément par le prénom. Il est poli de s'enquérir sur le bien-être de son interlocuteur « *how are you?* » ou « *How's it going?* » On n'attend pas une longue réponse (« *good thanks* » ou « *not bad* »).

À la première rencontre, on ne parle pas de sujets personnels. Si l'on a déjà été présenté et déjà discuté auparavant, on peut être plus informel : « *Hi* » suivi du prénom, « *How is it going?* » « *G'Day, how you doing?* » voire « *G'day mate, how are things, how you going?* »... Les Australiens se regardent dans les yeux quand ils se parlent : c'est un signe d'écoute donc de respect. Les relations au travail sont informelles : on utilise tout de suite le prénom, et des salutations du genre « *Hi, g'day, Hey, How is it going?* », « *how you doing, Hey mate?* » (*mate, matey* = « mon pote »), soit les mêmes formules utilisées entre amis. » (Bertrand Raoult, Sydney)

Europe continentale : informel et ponctuel au Nord, attaché à la

Allemagne : Gagner la confiance par la fiabilité

« Lorsqu'il s'agit d'une connaissance, on se salue généralement verbalement, sauf quand il s'agit d'amis proches avec lesquels on se fait une accolade. La bise n'existe pas vraiment en Allemagne. La formule de salutation formelle est "*Guten Tag*", mais entre collègues de bureau on dira plutôt "*Hallo !*" ou encore simplement "*Hi !*". Cela varie aussi en fonction des régions : "*Grüß Gott*" en Bavière, "*Servus*" dans le Sud-Ouest, "*Grüezi*" près de la Suisse, ou "*Moin Moin*" dans le nord. Pour se dire au revoir c'est plus simple : "*Auf Wiedersehen*" et sa version informelle "*Tschüss*" se dit partout. Il faut se montrer confiant, ne pas tourner autour du pot, être explicite (les Allemands n'aiment pas les « non-dit » français et aiment la logique). Enfin, les Allemands séparent travail et vie privée, les discussions plus personnelles se font en général avec le temps. » (Hugo Koenig, Düsseldorf).

« Le classique pour rompre la glace : Avez-vous fait bon voyage? Contrairement à de nombreux pays, il est mal vu de demander : Comment allez-vous ? La question est trop personnelle et réservée aux proches. La distance physique avec son interlocuteur est d'un demi mètre (dans un stade de foot un peu moins !) On se quitte avec une poignée de main et une formule polie comme : "*Ich freue mich, von Ihnen zu hören. Gute Fahrt!*" (je me réjouis d'avoir de vos nouvelles, bon retour !). (Martin Winder, Düsseldorf)

Comme dans le monde anglo-saxon, « les Allemands sont très sensibles à la réactivité et au suivi trop souvent négligés par les Français et perçu comme un manque d'intérêt ou de professionnalisme. Les Allemands ont une approche plus linéaire du temps qui s'organise et se maîtrise : ils construisent une relation dans le long terme selon le concept de la "*Verbindlichkeit*" qui indique l'engagement, la fiabilité : il faut montrer que l'on peut compter sur vous. » (Lotte Andreani, Düsseldorf)

Scandinavie : Informels, mais ponctuels

« L'Europe du Nord se rapproche du monde anglo-saxon dans le caractère informel des rencontres. « Au Danemark, on se salue généralement par le "*Hej !*" et on se dit au revoir en doublant la locution : "*Hej Hej !*" Entre amis et en famille on se salue avec une accolade mais jamais la bise. Dans les rencontres d'affaires, les Danois s'attendent à un serrement de mains bien ferme accompagné de la salutation "*Goddag*" pour dire bonjour et "*Farvel !*" pour dire au revoir. Le vouvoiement et les titres sont à oublier et, même dans les contextes d'affaires, il est courant de s'appeler par les prénoms dès la première rencontre. Les Danois rompent souvent la glace par une petite blague ironique ou d'autodérision. Un commentaire sur la météo est quasiment automatique et constitue donc une valeur sûre pour démarrer la conversation. »

(Annette Jensen, Copenhague)

Les usages en Suède sont très proches. « Nous saluons les gens par un "*Hej !*", voire un "*Hej Hej !*" pour les plus fougueux. Le « fika », ou pause-café, est un moment de sociabilité institutionnalisé dans les entreprises suédoises et il est bien vu d'accepter le café ou le thé proposé. » (Maxime Krummenacker, Stockholm)

Portugal : Attachement aux titres et à la courtoisie

« Les Portugais sont très attachés à l'image, donc à la bonne tenue, à la courtoisie et à la présentation. Connaître quelques formules de politesse en portugais permet de détendre l'atmosphère : "*Bom dia*", « bonjour », pour le matin, "*Boa tarde*", pour l'après-midi, "*Boa noite*", pour le soir ; "*por favor*" (s'il-vous-plait). On se salue par une poignée de main, mais la bise est très répandue. Le "*Adeus*" pour « au-revoir » ne s'emploie pas, car il correspond au « adieu » français. Pour se quitter, on se remercie : "*obrigada*" pour une femme et "*obrigado*" pour un homme, puis on se souhaite "*até breve*" (à bientôt).

Entre amis, on se salue avec un "*Olá*" et on se quitte souvent par un "*Tchau*". Les Portugais attachent de l'importance à la fonction et aux titres, surtout lors de la première rencontre : "*Senhor Doutor*" (Dr.), "*Senhor Engenheiro*" (Ing.). Les Portugais ne sont pas toujours ponctuels (« quart-heure portugais »). La gaffe à éviter : toute assimilation à l'Espagne. Dotés d'une ancienne culture d'affaires, les Portugais sont souples et ouverts d'esprit. Entamer une discussion d'affaires en échangeant des points de vue personnels sur la famille, ville ou pays d'origine, aide à installer une bonne ambiance. » (Laetitia Da Luz Cerqueira, Lisbonne)

Espagne : Tutoiement et proximité

« En Espagne, après le "*Usted*" du premier contact avec un Espagnol, qu'il soit client ou partenaire, le tutoiement vient beaucoup plus rapidement qu'en France. Le vouvoiement marque une barrière assez forte et exprime plutôt le respect auprès des personnes âgées.

Il est d'usage de se saluer en se serrant la main, mais il est fréquent de faire la bise, même parfois lors du premier rendez-vous. La bise se fait plus souvent entre femmes ou entre hommes et femmes. Très rarement entre hommes, sauf en famille ou amis proches. La distance physique est assez réduite et pour rompre la glace, on parle de foot... ! Parler de la vie personnelle (famille, mariage, enfants, ville ou pays d'origine) est aussi moins tabou qu'en France. Il peut arriver que les femmes soient interpellées par des termes d'affection comme "*guapas, cariño, amor*", (belle, chérie, amour), surtout dans le secteur du commerce ou dans les bars. Il ne faut pas le prendre comme un manque de respect, mais comme un signe de proximité et même d'amitié. »

(Belén Jiménez et Pauline Vandenbor, Madrid).

tenue et aux titres au Sud, formel et réservé à l'Est.

Russie : Des attitudes variables selon les générations

« En Russie, on se serre la main en se saluant "zdrastvouïtié" ou "Dobry Dien". Durant les premières rencontres, on parle du temps pour rompre la glace, de l'actualité (éviter la politique). Si l'on se connaît on peut entrer dans le vif du sujet. Il ne faut pas s'étonner de la variété des comportements. Certains ont conservé les usages soviétiques avec une attitude parfois brusque, méfiante et peu souriante, à la première rencontre. En général, la jeune génération est plus ouverte. Il faut s'adapter aux caractères. Pour les Russes, c'est choquant que deux hommes s'embrassent : oubliez le folklore du baiser brejnévien sur la bouche avec les dirigeants ! Les Russes ne sont pas aussi tactiles que les latins. Pour se quitter, les Russes se serrent la main, les femmes parfois s'embrassent une fois sur la joue. Quand on s'embrasse en famille et entre amis, les Russes s'embrassent trois fois. Entre amis, on se salue avec "priviet" ou "salout". Pour se quitter "da svidania", "vsievo khorochevo", "khorochevo dnia" (bonne journée), ou plus familièrement "Paka", "ouvidimsia" (à bientôt) ou "oudatchi" (bon courage). » (Regina Tchikisheva, Moscou)

Pologne : Formalisme, réserve et hospitalité

« Dans les relations d'affaires, les Polonais sont formels, simples, ponctuels et directs. Ils abordent rapidement le sujet de la rencontre. On se serre la main, même dans un contexte moins formel. La politesse commande de secouer la main deux-trois fois avec une bonne poignée. Les Polonais peuvent accorder une importance au titre indiqué sur les cartes de visites. On ne demande pas « comment allez-vous ? ». Entre amis ou en famille, les Polonais se font la bise (une fois, ou trois fois, lors d'une fête), mais les hommes se serrent la main. Certains hommes de l'ancienne génération pratiquent parfois le baisemain, mais cette pratique est à éviter, même si les Polonais restent attachés à la galanterie. L'hospitalité reste une part importante de leur identité. Une expression polonaise affirme : « Invité à la maison – Dieu à la maison ». On vous proposera souvent du thé noir qui se boit avec du sucre et une tranche de citron. Comme tous les Slaves, les Polonais sont plus réservés que leurs voisins du sud et de l'ouest : peu de gesticulation et de mimique. Avec le temps, la relation devient moins formelle. Les Polonais sont sensibles à toute marque d'intérêt pour leur pays. » (Katarzyna Suwala, Varsovie)

Suisse : Usages différents de l'Allemagne

« Les Suisses alémaniques se font plus facilement la bise entre amis et n'hésitent pas, dans un cadre professionnel à se saluer par un "Grüezi ! Wie gahts Ihne ?" (bonjour, comment allez-vous?) Entre amis, c'est plutôt "Hoi !" ou "Salli !" ou "Ciao !", on se serre la main, accolade ou bises (trois). Quand on se rencontre la première fois : "Grüezi, freut mich Dich/Sie kenne z lerne !" (heureux de faire votre connaissance). Pour faire bonne impression dès la première minute, être très ponctuel ! Pour se quitter dans le monde professionnel : "uf widerseh" ou "uf wiederluege ! Ich wünsche Ihne en schöne Tag!" (au revoir, bonne journée). Entre amis : "Adieu !" ou "Ciao !" ou "en schöne", serrement de mains, accolade ou trois bises. » (Dominik Zeindler, Zürich)

Italie : Tenue impeccable exigée

« En Italie, comme en France, la salutation change avec le contexte. En famille, avec les amis et dans les situations informelles, on utilise "Ciao" à tout moment de la journée, aussi bien en arrivant qu'en partant. Avec les personnes proches on peut aussi se saluer en se faisant la bise.

Lors d'une première rencontre formelle, dans toute l'Italie, et tout particulièrement à Milan, il ne faut pas oublier de porter une cravate. Les Italiens attachent de l'importance à l'esthétique vestimentaire. Pour se saluer, on utilisera plutôt "Buon giorno" en arrivant et "Arrivederci" en partant. Au moment de serrer la main de votre interlocuteur, il convient de le faire d'une façon assez appuyée. C'est un moyen de montrer l'intérêt et le plaisir de la rencontre.

Dans toutes les situations, les Italiens aiment parler de choses diverses avant d'aborder le sujet clé. Les rencontres s'accompagnent souvent d'un café... un espresso ou un macchiato... le cappuccino se buvant exclusivement le matin. »

(Francesco Plazzotta, Milan)

République tchèque : Distance physique

« En République tchèque : on se sert la main et on dit "dobry den" (bonjour), plus rarement "dobry večer" [vetcher] pour le soir, ou "dobré rano" pour le matin. Les gens ne s'embrassent pas et ne sont pas tactiles. La salutation familière est "Ahoj" [ahoi] ou "čau" [tchaou]. »

(Barbora Dufkova, Prague)



Extrême-Orient : peu, voire pas tactile du tout, préséances,

Corée du Sud : La courbette varie selon le rang hiérarchique

« Au travail, en Corée, entres collègues on se salue le matin par un "Anne gnang ha sè yo ?" (comment allez-vous), en souriant et avec un petit hochement de tête. Ce hochement de tête devient une petite courbette dont le degré d'inclinaison augmente avec le rang hiérarchique et l'âge de la personne que l'on salue. Si vous êtes un nouveau venu et que vous saluez le PDG de votre entreprise l'inclinaison descend à 90°.

Entre hommes (et même entre hommes et femmes, mais c'est plus rare), on peut se serrer la main si on ne s'est pas vu pendant longtemps et c'est la personne la plus âgée qui prend l'initiative de tendre la main. Dans le business, les usages sont similaires, mais avec plus de serremments de main, surtout si on se voit pour la première fois. En général on ne serre pas la main des femmes à moins qu'elles ne vous tendent la main elles-mêmes. On se serre la main en s'inclinant légèrement pour montrer sa gratitude ou son respect.

Entre amis, on se serre la main ou l'on se donne une accolade selon le degré d'intimité. C'est nettement moins fréquent entre hommes et femmes. » (Hyun-Mo Kim, Séoul)



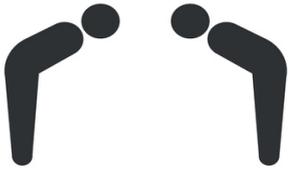
Chine : Respect des titres, des préséances et bonnes manières à table

« Selon l'étiquette chinoise, il convient de s'adresser à quelqu'un par son nom de famille complet et son titre. C'est valable sur le lieu de travail et durant les occasions formelles : "Xi Zhu Xi" (Président Xi), "Zhang Jing Li" (manager Zhang), "Liu Zhu Ren" (directeur Liu). Si quelqu'un fait les présentations, se présenter soi-même est considéré comme irrespectueux. Les introductions sont suivies d'une poignée de main (laissez à votre hôte l'initiative de vous tendre la main), d'une salutation – "Ni Hao" (bonjour), "Hen Gao Xing Ren Shi Ni" (ravi de vous rencontrer), "Xing Hu" (enchanté - plus formel) – et d'un échange de cartes de visite. Dans les occasions moins formelles, on peut se contenter d'un "Ni Hao, Wo Jiao..." (bonjour, je m'appelle...), "Ni Hao, Wo Shi" ... (bonjour, je suis...), "Ni Hao, Wo De Ming Zi Shi..." (bonjour, mon nom est...).

Apporter un petit cadeau est considéré comme un geste poli, avec un présent plus coûteux pour le directeur par respect des préséances. Les usages sont les mêmes pour se quitter. L'hôte chinois propose souvent de prendre une photo collective à la fin de la visite. Les Chinois sont moins tactiles que les Français (pas de bise, ni d'accolade). La distance publique entre personnes est comparable à celle en France. Cependant, la distance personnelle et sociale est plus proche. Lors de soirées, les Chinois, partagent la table du restaurant ou un canapé de Karaoke, en étant plus proches physiquement, sans se sentir mal à l'aise.

Il n'est pas rare que les Chinois invitent leurs hôtes à dîner pour poursuivre la discussion d'affaire. C'est aussi l'occasion de mieux se connaître et d'échanger des points de vues sur la culture chinoise, les sites à visiter, etc. La table à manger classique est ronde. L'invité d'honneur est toujours assis à la droite de l'hôte, le suivant dans l'ordre des préséances, à sa gauche. Les invités ne s'assoient que sur invitation de l'hôte. On trouve à table, une tasse, un bol sur une petite assiette, avec les baguettes et une cuillère. Les plats sont toujours présentés au centre de la table. À part la soupe, tous les mets se consomment avec les baguettes. Attention à ne pas tourner les baguettes, les lécher, les utiliser pour remuer la nourriture, ou les pointer vers les convives. On ne plante pas non plus les baguettes dans le riz ! Une fois toutes les tasses remplies, l'hôte adresse des toasts. À la fin du repas, il est poli de laisser son bol inachevé pour ne pas donner l'impression que la nourriture était insuffisante. Il faut attendre que l'hôte se lève pour quitter la table. Si l'on invite des Chinois à un repas en France, veiller à ce qu'il ne dure pas trop longtemps, car les Chinois sont mal à l'aise avec l'art de la table des Français jugé trop complexe. » (Fang Yuan, Pékin)

ponctualité.



Japon : Multiples formules, mais gestuelle contrôlée

« Au Japon, on salue en inclinant légèrement le haut du corps, notamment quand on se rencontre pour la première fois. On se quitte de la même manière. Il n'y a pas de geste. Les Japonais tendront parfois la main à un étranger, connaissant leurs usages, mais jamais entre eux. Bonjour le matin se dit "Ohayô", ou plus poliment "Ohayô Gozaimas". Après 11h, « bonjour » devient "Kon'nitchiwa" et le soir, "konbanwa". Pour une première rencontre, il est poli de dire "hajimémash'té" (enchanté) auquel on répond "kotchirakosso".

Entre amis hommes, la salutation informelle est "ôss", "yo". "Yao" est plus féminin. Les femmes font plus de gestes avec la main en s'appelant par leur prénom. Quand on se quitte, "Sayônara" a le sens d'adieu. Les Japonais utilisent plutôt des expressions signifiant « à bientôt », afin d'exprimer le sentiment que l'on maintient le lien. On dit souvent "Jya Mata", "Dewa Mata" (plus poli et formel), "Mata ne" ou "bye" (informel).

Avec un interlocuteur japonais, il est important de se regarder dans les yeux, mais en quittant de temps en temps le contact visuel pour ne pas mettre mal à l'aise. »

(Minoru Sakuramoto, Osaka)

Taïwan : Préparer les sujets à l'avance

« À Taïwan, les gens ne se font pas la bise, même en famille. On se salue par "Ni Hao" (Bonjour) ou "Ni Hao Ma?" (Comment allez-vous?). Pour se dire au revoir : "Zai Jian". Dans le contexte professionnel, on se serre la main et on débute l'entretien par un échange de cartes de visite qu'il faut veiller à tendre ou à prendre avec les deux mains (signe de respect et de considération pour son interlocuteur). » (Franck Jhao, Taipei)

« Dans les rencontres professionnelles, il n'est pas indispensable de porter la veste ou la cravate, sauf durant les cérémonies ou événements à caractère officiel. Les Taïwanais sont sensibles à la ponctualité. Pour rompre la glace, on peut essayer quelques mots en chinois qui seront toujours appréciés : "Xie Xie" (merci), "Wo Hen Xi Huan Taiwan" (j'aime beaucoup Taïwan).

En réunion, si les interlocuteurs sont nombreux, les Taïwanais peuvent, par timidité, s'abstenir de poser des questions en anglais devant leurs collègues. Il est conseillé de préparer les sujets à l'avance avec ses homologues taïwanais ou de recourir à un traducteur. »

(Inès Chen, Taipei)

AMITIÉ ET AFFAIRES FONT-ELLES BON MÉNAGE ?

La pratique des affaires se construit toujours dans la confiance, mais la confiance, elle, ne se construit pas toujours de la même façon. Certains peuples ont tendance à privilégier les relations inter-personnelles fortes dans les relations d'affaires. D'autres penchent davantage vers une séparation nette entre relation d'affaires et relation personnelle, sans pour autant, exclure l'une de l'autre.

Dans le premier cas, la relation d'affaires implique un fort investissement personnel et durable. La confiance s'instaure grâce au développement d'une connaissance "personnelle" de son interlocuteur, en l'invitant dans la sphère privée, par exemple, en famille, comme au Proche Orient, ou au bain en Russie. Ne pas « jouer le jeu » compromettrait la relation d'affaires.

Dans l'autre cas, la relation s'amorce uniquement, parce qu'il y a une opportunité d'affaires et repose sur une exigence de fiabilité professionnelle. On n'accorde pas de rendez-vous de complaisance. Cela n'empêche pas la convivialité, comme en Espagne où le tutoiement se pratique très tôt. Alors que dans certains pays qui n'envisagent pas le business sans connaissance plus intime de leur interlocuteur, les premiers contacts peuvent être, au contraire, très formels.

Se méfier des apparences

Bien sûr, qualité des relations interpersonnelles et fiabilité professionnelle vont de pair. Dans les cultures où la confiance repose sur la fiabilité de l'interlocuteur, on ne néglige pas pour autant les relations personnelles. Il serait mal vu de refuser l'invitation à une partie de golf en Australie. À l'inverse, l'engagement personnel dans la relation d'affaires ne débouche pas nécessairement sur un contrat.

Dans certains pays, les tendances sont très marquées : « Ayant visité plus d'un millier d'entreprises dans les pays nordiques, j'ai très rarement été invité à dîner. En dehors des heures de travail, la relation disparaît. » (Gilles Debuire, Stockholm). Alors qu'« entre Mexicains, il est très mal vu de ne pas s'investir dans une relation amicale au service de la conclusion d'affaires. » (Philippe Garcia, Mexico).

Dans d'autres pays, c'est plus subtil : « Au Liban, la culture des affaires est très forte. Les Libanais sont pragmatiques et ne rencontrent une société que s'ils sont intéressés par son offre. Néanmoins, si la relation d'affaires se développe, les Libanais sont enclins à s'investir personnellement dans un lien d'amitié fort. » (Henri Castorès, Beyrouth). Au Japon, « peu prompt à l'épanchement des sentiments, la relation d'affaires est bâtie sur la confiance personnelle entre les deux dirigeants. La relation se construit avec le temps, dans la capacité du partenaire/fournisseur à faire front avec son client en cas de coup dur. » (Pascal Furth, Tokyo)

Il faut se méfier des apparences : « Aux États-Unis, les discussions se déroulent très souvent dans une ambiance informelle et détendue qui fait parfois illusion pour un Européen. Ce qui compte, c'est "que peux-tu m'apporter ou faire pour moi". » (Michel Gilbert, Chicago). « La relation conviviale entretient la relation commerciale, mais le réseautage social et professionnel sont plus importants que l'amitié. » (Arnaud Leretour, New York).

En outre, les pratiques culturelles sont sujettes à interprétation. Le divage est à géométrie variable. « Les Français préfèrent travailler seuls ou avec des gens qu'ils connaissent. Les Anglais aiment travailler à plusieurs, même s'ils ne connaissent pas leurs coéquipiers, dès lors que leurs compétences sont avérées. » (Hervé Ochsenein, Londres).

Les nuances varient en degrés selon les corps professionnels, les secteurs d'activités, les communautés religieuses ou ethniques, les régions. Le poids de l'État dans certains pays comme Cuba, l'influence familiale ou clanique, dans d'autres comme le Kazakhstan, ou simplement la personnalité des individus, bousculent les tendances générales. « Lorsque je travaillais en Italie, un homme d'affaires français m'a dit, un jour, qu'il travaillait très bien avec l'Allemagne où le business se traite d'entreprise à entreprise sans impliquer une relation personnelle, mais qu'il était incapable de travailler en Italie où l'on doit s'impliquer "affectivement", car les affaires s'y traitent de personne à personne. » (Dominique Boutter, Séoul).

Ces facteurs sont si forts que certains pays sont difficile à départager. Dans certains cas, parce que les réseaux professionnels (« guanxi » à Taiwan) ou d'anciens élèves jouent un rôle important, comme en Chine, en Corée du Sud ou à Taiwan. « Les réseaux professionnel et personnel, le statut social, aident beaucoup à obtenir des entretiens d'affaires, en Corée où la famille et le milieu social restent très importants. Dans certains cas, les choix sont imposés par le dirigeant d'entreprise par copinage ou intérêt familial, et peu importent les compétences. » (Victoria Lamour, Séoul).

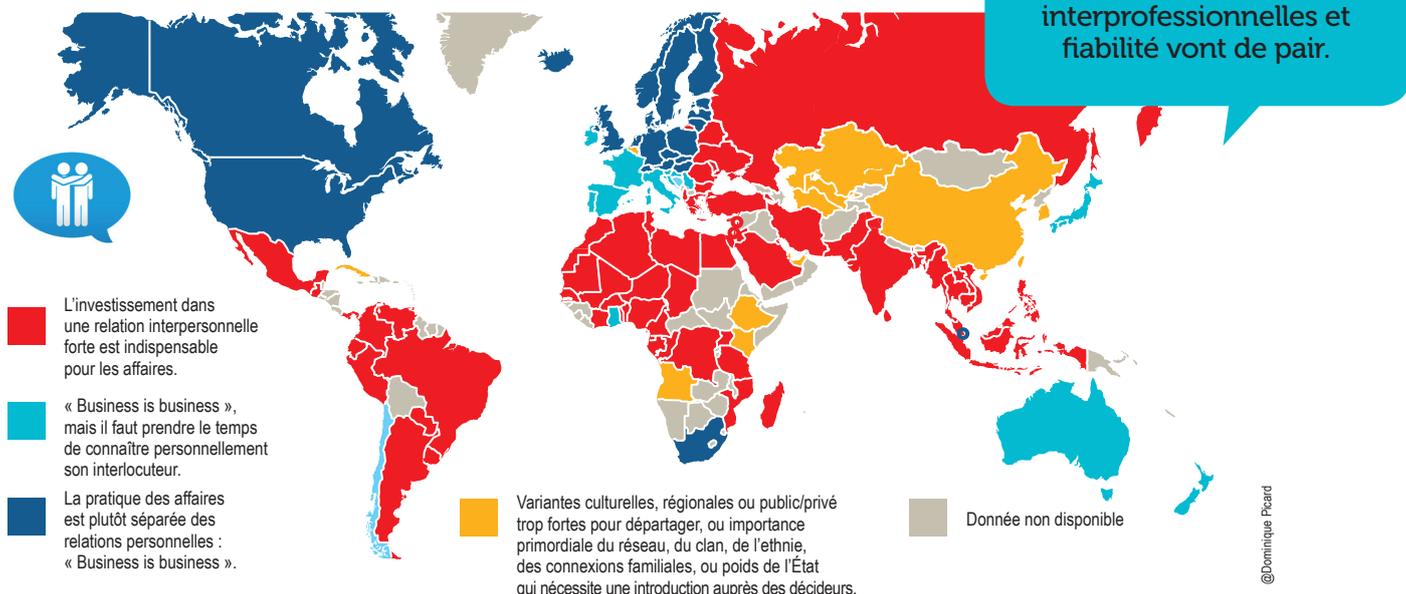
Dans d'autres pays, comme l'Angola, « les pratiques restent marquées par l'histoire. Encore aujourd'hui, Russes, Chinois et Cubains, anciens alliés de la période communiste, sont, dans certains secteurs d'activité, préférés à d'autres partenaires, alors que les liens historiques ont moins d'impact dans le secteur privé où les Angolais guident leurs choix avant tout par la valeur ajoutée que peut apporter à court terme le partenaire ou le fournisseur. » (Xavier Chatte-Ruols, Luanda). Le facteur ethnique et des connexions familiales complexifient l'environnement anglo-saxon des affaires au Kenya.

En Afrique de l'Ouest, « l'amitié joue un rôle déterminant dans les relations d'affaires, mais avec les limites qu'impose la loi du rapport de forces. Au Ghana, en revanche, la tradition britannique et l'adoption des réflexes des pays pétroliers, l'ambiance a tendance à être plutôt au professionnalisme froid à l'anglo-saxonne, d'ailleurs plus facile à gérer pour le nouvel arrivant. » (Gilles Della Guardia, Abidjan).

Et en France ?

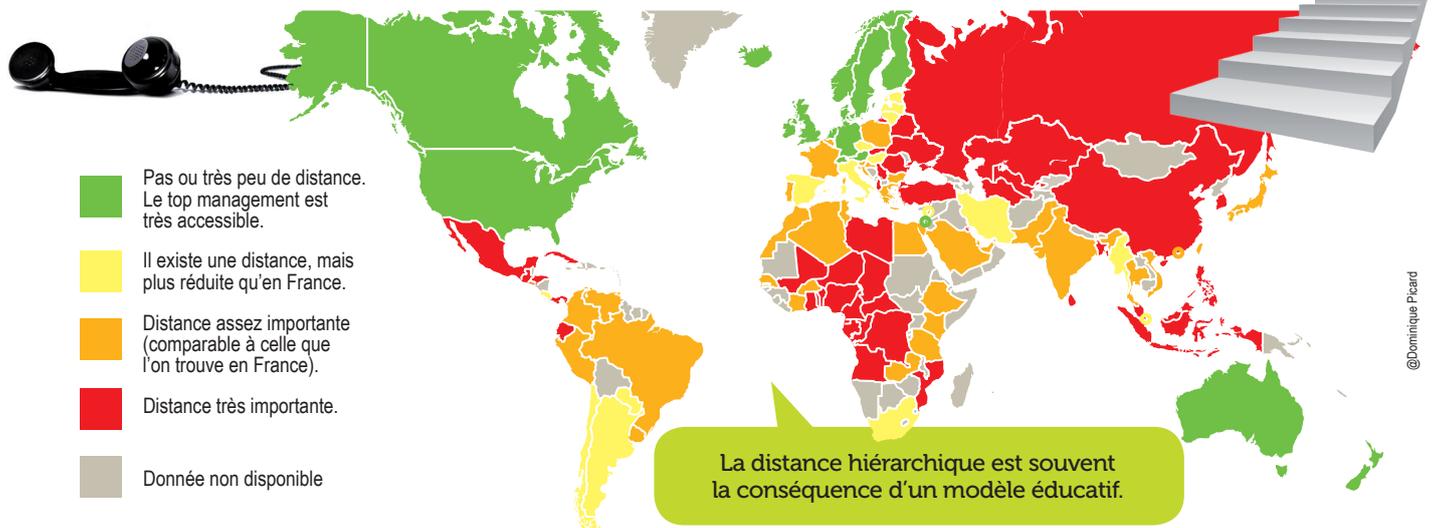
Typiquement, les Français ayant répondu à l'enquête sont plus partagés lorsqu'il s'agit d'analyser la pratique des affaires dans leur pays d'origine que dans leur pays d'expatriation. Cela tient peut-être au double héritage latin et germanique de la France.

Une règle demeure universelle : la confiance se construit et s'entretient dans la durée ! ■



Distance hiérarchique

TOUR DU MONDE DU BARRAGE TÉLÉPHONIQUE



@Dominique Piar

L'accessibilité des hommes et femmes de pouvoir procède d'un réflexe culturel inconscient et impacte à la fois l'organisation du travail d'équipe et les relations professionnelles en interne comme en externe. Le concept de distance hiérarchique provient d'une étude réalisée par le psychologue social néerlandais Mauk Mulder sur la distance émotionnelle qui sépare les subordonnés de leurs patrons. La distance hiérarchique est définie comme le degré d'inégalité attendu et accepté par les individus au sein d'une structure. Au-delà de la réalité d'une organisation hiérarchique dictée par les différents niveaux de responsabilité, la distance hiérarchique est une perception inconsciente qui dicte à la fois la façon dont les personnes de pouvoir conçoivent leur position au sein de la structure, et la compréhension de cette position par les autres membres de la société.

Diriger des coéquipiers ou des subordonnés ?

Dans un pays où l'indice de distance hiérarchique est faible, le supérieur considère le système hiérarchique comme une inégalité établie par commodité. Il ne pense pas avoir droit à des privilèges particuliers. Selon lui, les lois et les règles s'appliquent à tous. Appréciant la simplicité dans les relations, il se rend accessible. « La culture des affaires est assez informelle en Irlande : on s'appelle par son prénom, on se donne les numéros de portables facilement... Il est facile d'échanger avec les décisionnaires, car dans ce petit pays les gens ont bien souvent des contacts ou amis communs. » (Vimla Hunt, Dublin). « Au Chili, comme en Australie où je travaillais avant, les patrons n'hésitent pas à déjeuner avec leurs équipes à la cantine, chose qui ne se rencontre pas en France. » (Bruno Tessier, Santiago du Chili). L'accessibilité est aussi forte en interne qu'en externe, car on raisonne en termes d'opportunité : « Dans les PME du Midwest ou même dans certains grands comptes de plus d'un milliard de dollars de CA, il n'y a pratiquement pas de barrage. » (Michel Gilbert, Chicago). « La distance hiérarchique est quasi inexistante en Californie où même les grands vice-présidents se laissent approcher. » (Edith Zeller, San Francisco). Le patron attend de ses subordonnés qu'ils soient force de proposition, voire critiques, car il préfère travailler avec des collaborateurs qui ont des idées. « En Israël, la secrétaire, voire le stagiaire, peut contredire son patron. Ce sera même apprécié ! » (Karen Gordon, Tel Aviv). Dans les cultures à faible distance hiérarchique, les décisions ont tendance à être prises en concertation. « Comme dans tous les pays nordiques, en Finlande, la hiérarchie est assez aplanie. Les décisions sont prises en concertation. » (Nadine

Frayse-Eckstein, Helsinki) « Au Japon où la hiérarchie est importante, les décisions sont prises néanmoins en commun. » (Minoru Sakuramoto, Osaka).

Organisation pyramidale ou consensus ?

De son côté, le subordonné ne considère pas ses supérieurs comme inaccessibles. Il préfère être libre de prendre ses propres décisions et s'attend à être consulté pour toute résolution qui affecte son travail. « En raison de l'histoire de l'Afrique du Sud, les relations sociales privilégient toujours le dialogue, les décisions sont souvent collégiales et l'on cherche le consensus. Au milieu de la hiérarchie les gens ne sont pas compétents. » (Laura Laguerre, Johannesburg). Le subordonné reçoit peu de consignes et il est à l'aise pour négocier avec son patron.

À l'inverse, dans les pays où l'indice de distance hiérarchique est plus fort, le supérieur tend à considérer la hiérarchie comme une inégalité naturelle ou existentielle. Il pense avoir droit à des privilèges, il garde ses distances et peut avoir besoin d'affirmer son autorité. Il a des contacts avec ses subordonnés plutôt à son initiative. Il pense que le temps de ses collaborateurs est moins important que le sien et montre peu de considération pour leurs contraintes, estimant sa fonction d'encadrement comme complément à une situation de subordination. « En Angola, le pouvoir de décision est pyramidal et ultra-concentré autour de quelques responsables politiques, militaires et du monde des affaires. Dans les entreprises, les responsables ont peu l'habitude de déléguer. Il est donc primordial pour les entreprises françaises qui abordent le marché angolais de rencontrer les décisionnaires. » (Xavier Chatteruols, Luanda).

Le subordonné considère ses supérieurs comme des gens à part, il en attend des directives claires et se sent moins à l'aise s'il a à négocier avec eux. « En Afrique de l'Ouest, l'employé est assez réservé vis-à-vis de son patron. L'employeur est le chef, il a raison, c'est un peu le père. » (Innovent N'dry, Abidjan).

Barrage téléphonique et « power distance »

Pour autant, le barrage téléphonique n'est pas toujours l'indice d'une forte distance hiérarchique. « En Birmanie, un étranger accède au management, y compris sur son portable. Mais pour un Birman, c'est difficile d'approcher son chef. » (Sarah Lubeigt, Rangoun). À l'inverse, « si les relations brésiliennes sont très personnelles, l'accès aux décideurs est assez complexe de l'extérieur. Il faut afficher des "lettres de

créances". » (Benoit Trivulce, Rio de Janeiro). En Corée, « on ne rencontre pas professionnellement d'un niveau inférieur au sien. Il est d'usage d'accompagner sa demande de rendez-vous avec un CV pour que la personne sollicitée sache à qui elle a affaire. » (Dominique Boutter, Séoul). Idem au Vietnam, où « bien que les entreprises soient petites, l'inconnu est confronté à une réserve du top management. Il faut envoyer une lettre avant de téléphoner pour expliquer la raison de la prise de contact. » (Trinh Thi Minh Ngoc, Ho Chi Minh Ville). Dans d'autres pays, comme les Philippines, l'étranger doit même recourir à un réseau de contacts pour être « introduit ».

Le facteur éducatif

La distance hiérarchique est généralement « proportionnelle à la taille de l'entreprise » (Katarzyna Pietrowska, Varsovie). Elle varie aussi selon les secteurs (culture d'entreprise) : « En Suisse où les dirigeants sont plus accessibles qu'en France, il est toutefois quasi impossible de franchir le filtrage des secrétariats, pour un premier contact dans le médical et les biotech. » (Edith Schnapper, Zürich).

Enfin, la distance hiérarchique est souvent révélatrice d'un schéma éducatif dont certains favorisent davantage le développement de l'affirmation de soi et l'autonomie. L'âge et le parcours personnel des dirigeants deviennent alors des facteurs importants de la distance hiérarchique, car l'éducation des jeunes générations imprime un schéma de pensée et de perception différent de celui assimilé par leurs aînés. Ainsi, en Corée, « le barrage est plus important à la direction des filiales des chaebols occupée par une génération plus ancienne que celle des responsables de startups, bien plus accessibles. » (Victoria Lamour, Séoul). Cette réalité s'observe un peu partout.

La France, où l'éducation est de type « magistral », se distingue parmi les pays occidentaux en affichant un fort indice de distance hiérarchique. L'éducation imprime un schéma mental qui éclaire le comportement des enseignants, cadres et leaders politiques vis-à-vis de leurs élèves, leurs subordonnés ou leurs administrés.

Alors que les échanges internationaux ne cessent de s'intensifier, les cultures ne sont pas prêtes à converger vers une norme mondiale. Il existera encore longtemps des disparités dans les relations entre subordonnés et supérieurs, plus ou moins chargées d'affectivité, même si, un peu partout dans le monde, la jeune génération manifeste un désir croissant d'autonomie. ■

Communication

IMPORTANCE DU CONTEXTE DANS LA COMMUNICATION

Une partie de l'incompréhension entre les interlocuteurs de cultures étrangères tient à la part du « non dit » dans le dialogue. Ce « non dit » est le contexte dans la communication. Le contexte occupe une part plus ou moins importante dans le sens du message, selon les cultures.

Comme chacun sait, les premières impressions durant une rencontre peuvent être déterminantes pour la poursuite d'une relation d'affaires. C'est pourquoi les équipes de Business France entraînent les entrepreneurs français qu'elles accompagnent sur le marché à raccourcir la présentation de leur entreprise et leur offre (le "pitch"), en se limitant aux aspects factuels. Sans ce « coaching », l'entrepreneur français risquerait de se laisser aller à son penchant naturel : raconter l'histoire de son entreprise, les circonstances de telle innovation avant d'en venir aux faits. Autant de détails qui donnent l'impression à un Nord-Américain ou un Allemand que leur interlocuteur « tourne autour du pot ».

À l'inverse, en Algérie ou au Proche-Orient, nos mêmes entrepreneurs français se voient conseiller de ne pas se précipiter à « parler affaires », mais de prendre le temps de faire connaissance avec leurs interlocuteurs. Pourquoi les premiers rendez-vous paraissent-ils trop courts dans certains pays et trop longs ailleurs ? La réponse est dans le contexte dans la communication.

Grâce à Roman Jakobson, nous savons que le langage a de multiples fonctions : transmettre de l'information, échanger

Le contexte est essentiel à la compréhension du message.

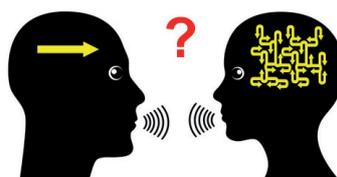
des émotions, construire une relation... Le linguiste russe nous apprend aussi que le contexte est l'une des fonctions du message et qu'il est essentiel à sa compréhension, car les mots seuls sont insuffisants à transmettre toutes les valeurs contenues dans le message.

Privilégier le contenu du message ou son contexte

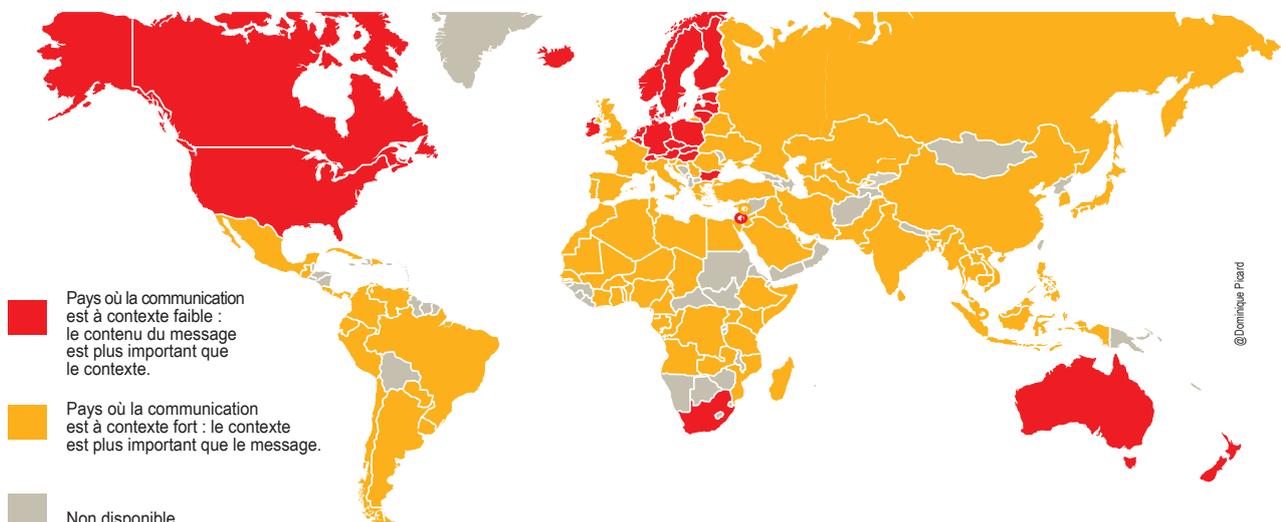
L'anthropologue américain Edward T. Hall, distingue les cultures d'après leur mode de communication. Chez celles qui sont dites « pauvres en contexte », le contenu du message est prioritaire sur son contexte. La communication est directe, utilitaire, concise, technique, factuelle, univoque, sans détour ni sous-entendu.

« Les Finlandais aiment aller droit au but. » (Nadine Fraysse-Eckstein, Helsinki). « Les Suisses s'attendent à un discours clair : dans une relation commerciale, il faut se focaliser sur la valeur ajoutée du produit. » (Dominik Zeindler, Zürich). « Aux Français qui ont toujours besoin d'exposer le contexte, il faut expliquer qu'on ne leur accordera en Afrique du Sud que 30 minutes pour leur premier rendez-vous. » (Thomas Curelli, Johannesburg).

Les cultures à contexte faible privilégient l'information quantitative, car pour que le message soit signifiant, la faiblesse du contexte doit être compensée par un message plus explicite. Les contrats d'affaire américains sont plus longs que ceux des Japonais. Les cultures à contexte faible sont de tendance individualiste. La communication est essentiellement verbale, et les gens réservent la conversation – même banale – aux exigences sociales. Dans une culture à contexte fort, le fait d'être ensemble est déjà en soi signifiant, et il n'est pas toujours nécessaire de parler.



Suite page 23 ►►►



►►► Suite de la page 22

Les cultures à contexte faible sont souvent des cultures à contexte social faible : l'Amérique du Nord (ensemble hétérogène avec un fort communautarisme), l'Europe germanique et nordique, ainsi que le monde anglo-saxon, en nuancant peut-être pour le Royaume-Uni, en raison d'une conscience de classe encore assez forte dans la société anglaise (dans certains milieux, un homme en jeans avec l'accent *Oxbridge* sera pris davantage au sérieux qu'un homme en costume-cravatte avec l'accent cockney.)

La communication à contexte faible privilégie la méthodologie et la logique. Son porteur préfère distinguer la communication de la relation. « Si les Autrichiens aiment instaurer une relation personnelle avec leurs interlocuteurs, c'est le contenu du message qui compte toujours avant tout. » (Elisabeth Froschauer, Vienne).

Une communication influencée par le contexte social

A contrario, les cultures orientales et du Sud véhiculent des messages traditionnellement riches en contexte. Les cultures à contexte fort privilégient l'information qualitative et reposent souvent sur un contexte social commun fort. Le statut des interlocuteurs, le lieu, le temps, les circonstances, la manière de s'exprimer, les silences, l'implicite, bref, le contexte du message est prioritaire sur le contenu du message lui-même. « En Chine, la forme compte plus que le fond. » (Pascal Gondrand, Pékin).

L'éloquence, la rhétorique, la théorie sont valorisées. « En Espagne, les gestes sont importants dans la communication. » (Miguel Javier, Madrid). Les paroles sont allusives et pleines de sous-entendus. « Il y a énormément de non-dit au Japon. Le refus ou le manque d'intérêt ne sont jamais clairement exprimés, mais sous-entendus. » (Pascal Furth, Tokyo). Les interlocuteurs qui partagent le même

Le miroir déformant du contexte dans les échanges est facteur d'incompréhension, d'impatience, de méfiance, voire d'hostilité.

contexte, n'ont pas besoin de tout se dire pour se comprendre, car leur communication n'est pas neutre et implique une relation.

Que se passe-t-il quand deux locuteurs de culture différente se rencontrent ?

Au premier abord, les interlocuteurs connaissant un fort écart dans le contexte de la communication ont l'impression qu'une grande partie des informations échangées est inutile et ils restent sur leur « faim ». Le locuteur à contexte faible est perçu par son interlocuteur habitué à une communication à contexte fort comme étant clair et précis, mais également lourd et trop contrôlant, car il a l'air de ne vouloir laisser aucune place à l'interprétation.

Réciproquement, aux yeux du locuteur à contexte faible, le porteur d'une culture à contexte riche passe pour éloquent, intellectuel et intuitif. Il peut également être jugé difficile à suivre, pas forcément digne de confiance et donner l'impression de cacher des informations. Il peut même paraître égocentrique, snob, arrogant, cherchant à impressionner ou à manipuler.

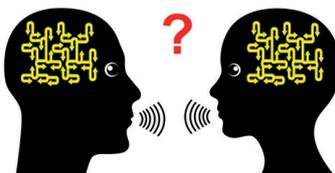
Le miroir déformant du contexte dans les échanges est facteur d'incompréhensions, d'impatience, de méfiance, voire d'hostilité. Bien sûr, le porteur d'une culture à contexte faible n'est pas indifférent à la qualité relationnelle, et celui dont la communication est à contexte fort ne néglige pas les faits. Le temps facilite la prise de connaissance du contexte de l'autre et favorise la compréhension réciproque. Encore faut-il ne pas compromettre l'avenir d'une première prise de contact.



« À Cuba, au premier abord, la rhétorique est souvent la même. Une fois cette première phase de la relation passée, si l'intérêt persiste, les nuances prennent de l'importance en fonction de l'interlocuteur. » (Jean-Baptiste Laureau, La Havane).

Gardons à l'esprit que pour le porteur d'une communication à contexte faible, le contexte n'est pas très important durant le premier contact qui est neutre. Le contexte et les détails viendront une fois que l'on aura évalué si cela valait la peine de poursuivre la relation.

Pour le communicant à contexte fort, il est difficile, voire impossible de faire abstraction du contexte et de la relation interpersonnelle pour faire connaissance et communiquer ensemble. Ce sont des réalités importantes à prendre en considération pour franchir la première étape d'une relation d'affaires. ■



EXPRESSION NEUTRE OU ÉMOTIONNELLE

Si les émotions sont universelles, le contrôle des émotions, ou, par contraste, le recours à la communication émotionnelle pour personnaliser la relation d'affaires, sont des réflexes culturels qui, s'ils sont pris au pied de la lettre, peuvent fausser le dialogue avec l'interlocuteur étranger.

Dans l'expression des émotions chez l'homme et les animaux, Charles Darwin expliquait son intuition, confirmée scientifiquement depuis, que les animaux et les humains possèdent des expressions communes pour signaler aux autres leurs émotions de base. Ces expressions comprises par tous sont indispensables à la vie sociale, voire à la survie. Au-delà du caractère universel d'un certain nombre d'expressions faciales et parfois gestuelles des émotions, intervient un élément culturel : la tendance à exprimer facilement les émotions ou au contraire la tendance à les contrôler, voire les réprimer. Pourquoi évoquer le sujet dans le monde des affaires où la maîtrise de soi est un prérequis professionnel ?

Il y a toujours un écart, à des degrés divers, entre l'émotion naturelle, spontanée, et son expression plus ou moins contrôlée ou partagée, comme composant du langage. C'est pourquoi, d'un point de vue interculturel, il ne s'agit pas tant de décortiquer l'expression des émotions que l'émotion dans l'expression ou l'expression émotionnelle. Comparons Italiens et Britanniques : « *malgré les fortes différences de tempérament entre le Nord et le Sud, les Italiens sont généralement extravertis, ils communiquent ouvertement, car le relationnel est essentiel.* » (Patrizia Galbiati, Milan). Pour les Britanniques connus pour leur stoïcisme, le relationnel est tout aussi important, mais sa qualité s'évalue sur d'autres critères : l'humour et le *self-control* (ou le *stiff upper lip* qui n'a pas vraiment d'équivalent en dehors du Royaume Uni).

Intelligence émotionnelle

Comprendre la place de l'émotion dans les relations interpersonnelles aide à éviter les erreurs de jugement du type « elle ne réagit pas, donc cela ne l'intéresse pas » ou « il a l'air enthousiaste, c'est dans la poche ! ». Comme tout ce qui est culturel, l'expression des émotions à des degrés divers de retenue,

s'intègre avec l'éducation. Lorsqu'elle n'est pas guidée par une intention (bienveillante, manipulatrice, etc.), elle est souvent inconsciente, ce qui nous empêche d'y déceler un item culturel classique. Les pôles affectif et neutre renvoient à la manière dont certaines sociétés admettent, voire encouragent l'expression des émotions et d'autres, au contraire, les cachent. La finalité est la même : inspirer confiance. En ignorant la forme du langage dans les cultures, nous courons le risque de manquer d'intelligence émotionnelle et de mal interpréter le comportement ou les réactions de nos interlocuteurs.

La retenue chez peuples germaniques peut être interprétée du point de vue latin comme de la froideur, de la raideur, de l'insensibilité ou une volonté de dissimulation. Or, du point de vue germanique, garder son calme prouve une maîtrise de soi et une forme de respect pour autrui, favorisant un langage franc. « *En Allemagne, se montrer incapable de maîtriser ses émotions dans le travail est perçu comme une faiblesse.* » (Martin Winder, Düsseldorf). Le contrôle de l'émotivité n'exclut pas le franc-parler : « *on peut dire les choses assez directement, tout en restant posé.* » (Lothe Andreani, Düsseldorf).

Paradoxalement, pour les pays nordiques, le contrôle des émotions libère la parole. « *Au Danemark, il est important de dire les choses, s'exprimer ouvertement avec son interlocuteur d'affaire ou son supérieur hiérarchique, même sur un désaccord. Il convient de s'appuyer sur des faits et des arguments, plutôt que de se laisser dominer par les émotions. Ici, il est rare d'assister à des éclats de joie ou de colère.* » (Lucie Larsen, Copenhague).

La retenue n'est pas une exclusivité germanique, puisqu'en Russie, « *si les émotions sont tolérées*

Les pôles affectif et neutre renvoient à la manière dont certaines sociétés admettent, voire encouragent l'expression des émotions et d'autres, au contraire, les cachent.

chez les femmes, les contrôler est toujours perçu comme un gage de sérieux. » (Elena Savina, Saint-Petersbourg). De leur côté, les Polonais se considèrent à la fois « *plus émotionnels et plus directs que les Français qu'ils trouvent entravés au travail par le "politiquement correct". Lors de négociations, ils n'hésitent pas à exprimer leurs sentiments.* » (Żaneta Drzazga, Varsovie).

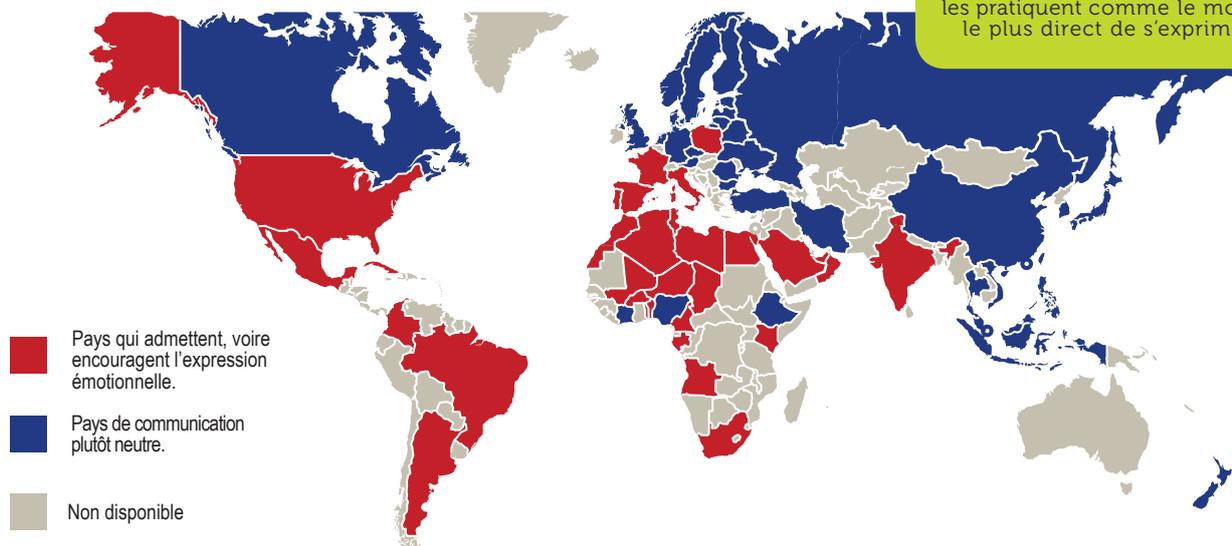
Neutre ou émotionnel, chaque modèle de communication est considéré par ceux qui le pratiquent comme le moyen le plus direct de s'exprimer !

Les cultures qui favorisent le modèle de communication technique, à contexte faible, auront tendance à contrôler leurs émotions dans les relations professionnelles, et à afficher une capacité à décider et à agir de façon rationnelle et objective.

Le facteur contextuel peut jouer dans les cultures qui attachent de l'importance à l'émotion, mais pas seulement. Les pays asiatiques où la communication est à contexte fort, s'attachent pourtant à dissimuler leur émotion. La neutralité, dans certains pays, est un moyen d'éviter les conflits, comme au Nigeria, où « *l'expression des émotions est considérée comme immature. On préfère même écrire son désaccord.* » (Valor Iduh, Lagos). Elle est une marque de politesse, comme en Iran où « *l'on rit avec discrétion dans les bureaux* (Hasan Naderi Mahabadi, Téhéran), et en Éthiopie où la politesse recommande d'être « *diplomate avec son interlocuteur.* » (Belien Gezahegn, Addis Abeba).

Suite page 25 ▶▶▶

Neutre ou émotionnel, chaque modèle de communication est considéré par ceux qui les pratiquent comme le moyen le plus direct de s'exprimer.



►►► Suite de la page 24

Le ton de la voix

Pour d'autres cultures, le partage des émotions est un signe de confiance, une invitation à la connivence et l'ouverture vers une relation plus personnalisée. Certaines sociétés peuvent admettre la possibilité d'une expression émotionnelle dans certains contextes ou à des étapes précises de la discussion. Les Américains, par exemple, expriment volontiers leurs émotions, mais s'attachent à prendre leurs décisions sur un mode neutre et objectif.

Jouer sur le registre des émotions et donner de la voix, dans une culture de type affectif, concourt à donner de la congruence à un message. C'est un signe d'implication dans la situation. Dans les cultures de type neutre, c'est assimilé à un manque d'objectivité, une perte de maîtrise avec le risque de faire perdre la face à son interlocuteur, et par conséquent la perdre soi-même.

Une grande partie de la gestion des émotions repose sur le principe de l'équilibre et de l'harmonie dans les relations professionnelles. Pour trouver cet équilibre, chaque culture place le curseur à un point spécifique entre expression neutre et émotionnelle. « *Les Chinois sont globalement réservés. On ne dit pas des choses négatives devant les autres pour sauver la face. Toutefois, on observe des variantes avec ceux qui ont étudié à l'étranger* », (Li Kaidong, Shanghai) ou « *chez les jeunes créateurs d'entreprises, plus démonstratifs* ». (Xu Ting, Chengdu) « *Sentimentaux en privé, les Turcs cachent leurs émotions dans la vie professionnelle. Il s'agit, en interne, de respecter la hiérarchie et, en externe, de faire bonne figure* ». (Véronique Priour Saçiroğlu, Istanbul).

Les pays du sourire

Le sourire participe aux efforts pour construire une relation harmonieuse. Les « cultures du sourire » occupent une grande partie du monde. Elles ne sont pas nécessairement porteuses d'une communication émotionnelle.

« *L'Indonésien est très souriant, dans n'importe quelle circonstance, mais il n'en fera jamais trop. S'il est mécontent, il ne le montre pas. Il faut du temps avant de bien comprendre ce qu'il ressent* ». (Ardiyan Admaja, Jakarta).

« *En Inde, la différence de comportement dans les cercles professionnels et personnels est moindre, et l'on exprime volontiers ses émotions. En accompagnant des entreprises françaises en Inde, j'ai observé que si la relation est bien engagée, les Indiens expriment volontiers leur joie. En revanche, cela prend du temps avant de déterminer s'ils sont d'accord à 100%, à 50% ou pas du tout, tant ils répugnent à dire non ou à contrarier leurs interlocuteurs* ». (Kruttika Dadhe, Paris). Le mécontentement est également difficile à détecter chez les Kenyans. « *D'un naturel souriant, ils n'hésitent pas à exprimer leur bonne humeur et à exprimer les émotions positives. Mais en situation conflictuelle, ils s'expliquent en restant calmes* ». (Denis Mwangi, Nairobi). Le refoulement du mécontentement peut s'expliquer, comme au Brésil, par la « peur de passer, au travail, pour un esprit négatif ». (Vera Dos Anjos, São Paulo).

Une grande partie de la gestion des émotions repose sur le principe de l'équilibre dans les relations professionnelles : ne pas briser l'harmonie.

Non seulement le clivage neutre-émotionnel vole en éclat dans les cultures qui évitent la contradiction, mais il convient d'être vigilant de ne pas interpréter un silence pour une approbation ou une indifférence.

Les silences

Pour inspirer confiance dans une relation d'affaires, le plus simple est de se conformer à un modèle. « *Les Japonais se sentent plus à l'aise, au sein du groupe, s'ils se conforment à des règles communes. Cette neutralité dans le milieu professionnel les empêche souvent d'être explicites ou spontanés. Le silence peut être une manière polie d'exprimer un mécontentement. Ils manifestent parfois leur joie ou leur bienveillance en langage diplomatique qu'il ne faut pas trop prendre au sérieux, car l'exigence de retenue peut cacher de réelles manifestations individuelles de sentiment* ». (Asako Matsuki, Tokyo).

Les silences sont souvent perçus comme des moments de gêne ou, pire, des échecs par les ressortissants d'une culture de communication émotionnelle. Difficile à déchiffrer, le silence dans les cultures de type neutre, par exemple en Asie, peut aussi bien cacher un désaccord qu'une simple pause pour assimiler l'information.

Sociétés multiethniques

Une nuance peut s'observer entre la capitale et les régions, ou entre les communautés dans les pays à mosaïque ethnique, comme en Afrique du Sud où « *les communautés blacks affichent un caractère plus expansif que les blancs* ». (Blandine Aigron, Johannesburg).

Au Cameroun, également, « *l'on décèle, par l'attitude de l'interlocuteur, de quel milieu ou de quelle région il est originaire, mais pour un étranger, c'est impossible à décoder* ». (Patrick Bassom, Douala). Pas de tendance dominante non plus en Côte d'Ivoire où « *certaines peuples sont connus pour être "cash" dans leurs relations, quand d'autres sont perçus comme "sournois" (ce qui n'est qu'une interprétation) et expriment très peu ou rarement leurs émotions, afin de maintenir l'harmonie des relations* ». (Innocent N'Dry, Abidjan).

Expansivité latine

Lorsque l'on parle de communication émotionnelle, on pense naturellement aux cultures latines. « *Au Portugal, les gens parlent fort et racontent leur vie personnelle facilement* ». (Laetitia Da Luz Cerqueira, Lisbonne). D'ailleurs "être latin" justifie, en français, un comportement expansif, instinctif, voire affectif. En Argentine, « *les rencontres d'affaires commencent toujours par des échanges informels où l'on exprime son état d'âme. L'Argentin est chaleureux et n'hésite pas à confier s'il est content et à expliquer pourquoi. Quelqu'un qui "retient" trop ses émotions peut même être perçu comme antipathique, comme s'il cherchait à se dissimuler* ». (Daniela Lefebvre, Buenos Aires). De même, « *les Mexicains sont naturellement chaleureux et ouverts. Ils s'expriment sans réserve, le tutoiement est vite de mise, même au plus haut niveau. Il est même de bon ton d'échanger quelques détails personnels en début de rendez-vous* ». (Nathalie Gazeyeff, Mexico).

Considéré comme "latin" par ses voisins du Nord, le Français peut se tromper sur le comportement de ses interlocuteurs du Sud. La communication émotive participe à la construction d'une relation interpersonnelle forte dans le cadre des affaires. C'est pourquoi toutes les émotions ne sont pas bonnes à montrer. « *Les Cubains sont expansifs au premier abord, mais la colère ou l'agacement est souvent mal acceptée et peut se retourner rapidement contre vous* ». (Jean-Baptiste Laureau, la Havane). Comme pour nombre de peuples orientaux, « *le "non" est difficile à exprimer de façon directe pour les Mexicains. Réciproquement, ils peuvent se vexer facilement si leur*

Il faut du temps avant de déceler si un Indien ou un Indonésien est vraiment d'accord.

interlocuteur manifeste frontalement son irritation, avec le risque de voir entravée une relation bien amorcée, car le relationnel et le comportement sont aussi importants que la compétence ». (Nathalie

Gazeyeff, Mexico).

La même prudence s'impose dans les pays du Golfe où la cordialité et la chaleur dans les relations sont la norme. Mais « *dans le cas de déception ou de désaccord fort, la retenue est de mise* ». (Salamat Khan, Riyad).

Et demain ?

La communication digitale qui s'est répandue à travers le monde, en à peine 15 ans, s'affranchit des codes sociaux d'expression avec une liberté de ton, un caractère direct et horizontal (les âges et les hiérarchies sociales n'ont pas d'importance). La place qu'elle prend dans la vie quotidienne peut influencer le comportement des générations nées avec elle, mais il est trop tôt pour en déduire une rupture dans les modes d'expression.

Des bouleversements politiques et sociétaux peuvent accélérer certaines évolutions, comme en Tunisie où l'individu « *est très expressif, après avoir été longtemps réprimé sous la dictature. Après la révolution de 2011, on assiste même à un déferlement émotif lié à la liberté d'expression. On exprime son mécontentement par tous les moyens : réseaux sociaux, médias, associations...* » (Hamdi Othmani, Tunis).

Respecter le territoire personnel

Le bon sens commande de rester soi-même tout en étant attentif à son interlocuteur. Analyser le comportement et ajuster le sien contribuent à la bonne relation. Respecter sa retenue, c'est aussi respecter son territoire personnel. C'est avec le développement de la relation personnelle et la connivence que se développe un langage plus teinté d'émotion, parce que sortir de la convenance de neutralité est aussi une manière de marquer un rapprochement et inspirer confiance. Il ne faut pas négliger une relation interpersonnelle qui a pris le ton familier de la connivence, sans toutefois perdre à l'esprit que l'on s'inscrit toujours dans une relation d'affaires. Cela nous renvoie à la question de la compatibilité entre amitié et affaires (page 20). Les sujets interculturels ont ceci de communs qu'ils invitent à la bienveillance, l'observation et la curiosité pour ne pas porter de jugement sur les comportements qui surprennent. ■

Communication

« OUI OUI » OU « OUI NON » ?

Nous avons déjà abordé la question du contexte dans la communication (pp. 20-21), distinguant les pays à contexte faible où le contenu factuel du message est considéré comme étant le plus important à transmettre, alors que dans les cultures qui véhiculent des messages riches en contexte s'attachent à la forme davantage qu'au fond. En fait, la forme contient en elle-même la partie importante du message. Dans une culture à contexte fort, les non-dits sont aussi essentiels, voire plus importants que ce qui est dit. Et ce, pour la raison que la communication n'est pas déconnectée de la relation personnelle. Une relation qui n'est jamais tout-à-fait neutre.

Cette tendance distinctive trouve une illustration dans la signification du « oui ». Toutes les langues n'opposent pas aussi distinctement le « oui » au « non » comme en français. D'abord parce que, parfois, le « oui » se traduit de plusieurs façon, selon le contexte. Ensuite parce qu'il n'est pas toujours concevable de dire « non » ou « impossible ». Le « oui » prend donc des significations variées.

Valeur factuelle ou relative

Dans une partie du monde – et pas exclusivement celle où la culture est à contexte faible – le « oui » a tendance à signifier un accord, et rien d'autre. « *Jah, veut toujours dire oui en Estonie.* » (Kadri Aru, Tallinn).

Le oui est sincère et, a contrario, on n'hésite pas à formuler ouvertement le refus. « *L'interlocuteur suisse n'hésite pas à dire non, si c'est ce qu'il pense. Ainsi, une demande de rendez-vous signifie une véritable marque d'intérêt, et jamais*

Dans de nombreux pays, il y a plusieurs interprétations possibles du « oui ».

un rendez-vous de courtoisie. » (Dominik Zeindler, Zürich). « *La Belgique est partagée : un oui flamand est un vrai oui, tandis que le oui wallon peut cacher un non gêné.* » (Franz Evers, Bruxelles).

Sincérité ou harmonie ?

Quand le oui est sans ambiguïté, les raisons sont toujours les mêmes : votre interlocuteur répond en toute transparence par simple pragmatisme, parce qu'il pense que c'est ce que vous attendez de lui. Du point de vue des cultures où le oui ne signifie pas toujours « oui », les raisons sont multiples. « *Il y a de nombreuses interprétations possibles du oui au Vietnam.* » (Trinh Thin Minh Ngoc, Ho Chi Minh Ville). Le « non » peut poser un problème de crédibilité ou de responsabilité. « *Les Angolais préfèrent dire oui, plutôt que se retrouver dans une position où ils vont perdre la face en disant non.* » (Xavier Chatte-Ruols, Luanda).

Le « oui » peut-être un « non » en sursis ou dissimuler une ignorance. Il est utilisé pour ménager la relation. « *Les Sud-Africains n'osent*

pas toujours dire non, et diront oui, même s'ils ne connaissent pas la réponse. » (Laura Laguerre, Johannesburg).

« *À Cuba, il y a peu de décisionnaires, donc on dit oui pour ne pas heurter, mais cela ne*

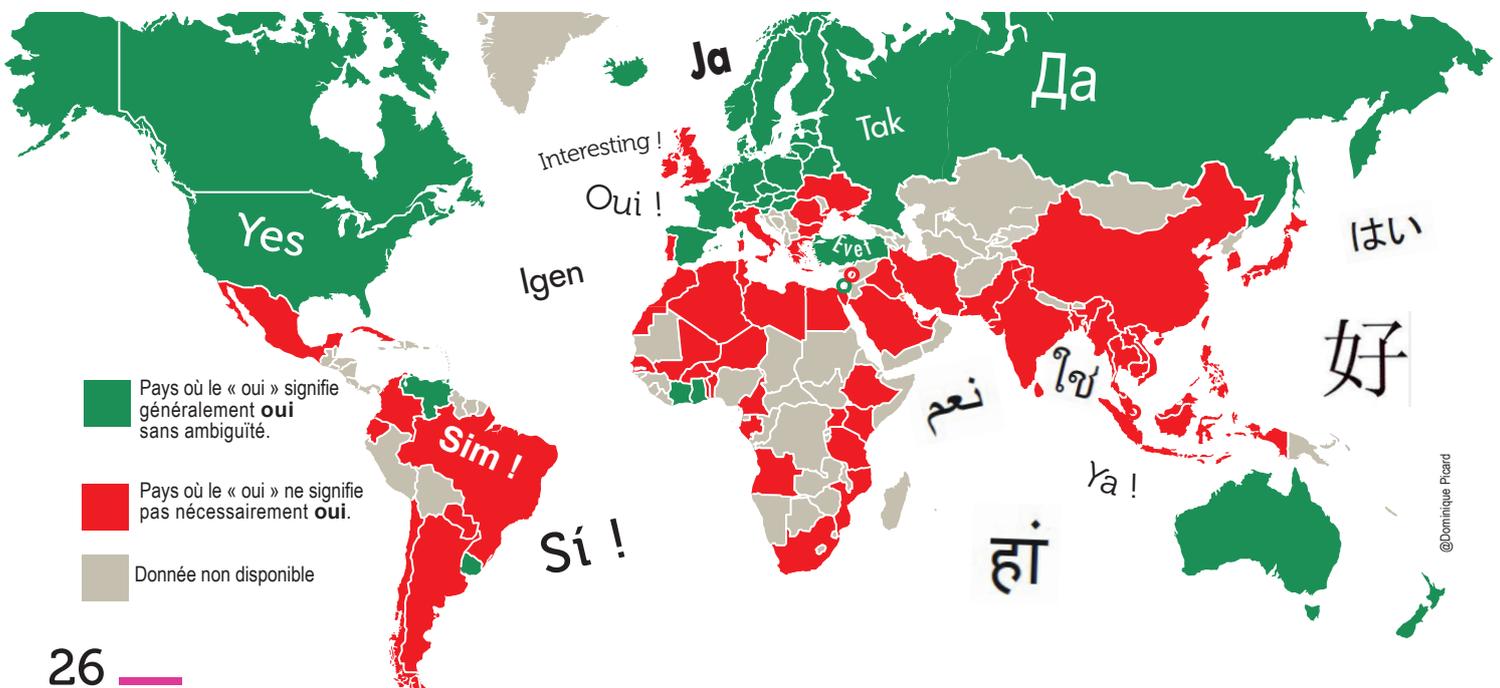
Les personnes dont la culture les poussent à considérer le « oui » comme une réponse factuelle, ne comprennent pas pourquoi dans d'autres cultures, il est interprétable.

veut en aucun cas signifier que l'accord est acquis. Cela veut simplement dire que l'information sera, a priori, transmise au niveau supérieur. » (Jean-Baptiste Laureau, La Havane). Les personnes dont la culture les pousse à considérer le « oui » et le « non » comme de simples réponses factuelles, ne comprennent pas toujours que dans d'autres cultures, le « oui » est interprétable. En général, le « oui » est moins définitif que le « non », et, dans les cultures où il veut tout dire, il engage paradoxalement, moins celui qui le prononce.

À l'inverse, ceux qui disent oui pour ne pas dire non ne comprennent pas que le « oui » dans d'autres cultures engage la parole. « *Les Coréens sont assez francs au travail, mais dans les relations personnelles, on évite de dire non en face, et on évite de "se mouiller".* » (Victoria Lamour, Séoul).

Quand le « oui » est sans ambiguïté, les raisons sont toujours les mêmes. Du point de vue des cultures où le oui ne signifie pas toujours « oui », les raisons sont multiples.

Suite page 27 ►►►



▶▶▶ Suite de la page 26

« Impossible » n'est pas... japonais

Le dicton « Impossible n'est pas français » attribué à une réponse adressée par Napoléon à l'un de ses généraux, est une réalité dans de nombreuses cultures et peut-être davantage qu'en France ! Dans celles où le **oui** n'a pas toujours valeur d'accord, ce serait une erreur de penser que les gens sont incapables de sincérité, d'honnêteté ou qu'ils sont hypocrites.

Dans de nombreux pays, dire « non » ne se fait tout simplement pas. Les interlocuteurs de ces pays privilégient l'harmonie dans le dialogue et ne veulent pas choquer ou irriter leur interlocuteur. C'est particulièrement vrai dans les cultures à contexte fort où la communication implique la relation. « *Un Saoudien ne dira jamais non* ». (Zeina Kabbara, Riyad).

Idem au Japon où « *la véritable intention est difficile à connaître, même entre Japonais.* » (Minoru Sakuramoto, Osaka). Le « non » prononcé franchement peut être l'expression d'une confrontation ou d'un refus catégorique. Rappelons le célèbre **No, no, no** de Margaret Thatcher dans un débat sur l'Europe. Son équivalent français n'aurait pas eu la même signification. Le « no » britannique est utilisé avec plus de réticence que le « non » français, parce qu'il est plus frontal. « *Les Britanniques sont pragmatiques. Ils ne vont pas dire oui s'ils ne sont pas intéressés. En revanche, ils diront interesting pour dire non. Ou ils ne répondent pas pour éviter la confrontation.* » (Katie Docwra, Londres).

Le « non » prononcé directement peut être l'expression d'une confrontation ou d'un refus catégorique.

On retrouve ces nuances dans de nombreux pays : « *Quand un Irlandais dit maybe ou we'll see, cela peut vouloir dire non.* » (Myriam Kajji, Dublin). « *Le Mexicain cherche à éviter les conflits. Il évite de devoir justifier le non qui le place*

en situation embarrassante. Il dit oui puis il revient en disant senos complicó (cela va être compliqué). » (Philippe Garcia, Mexico).

Les cultures à contexte fort sont souvent des cultures polychrones (voir page 4). Les personnes issues de ces cultures estiment que le « non » doit être formulé dans les formes, et en prenant le temps. Il y a la volonté de préserver la relation en n'étant pas grossier, indifférent, expéditif, agressif ou ignorant, et à la fois, le souhait d'entretenir une opportunité de contact.

Les personnes issues de cultures de communication à contexte fort, estiment souvent que le « non » doit être formulé dans les formes, et en prenant du temps.

Cette compréhension de ce qui apparaît au premier abord comme un manque de franchise est important pour réfléchir à la formulation des questions ou des demandes, de sorte à ne pas placer son interlocuteur dans une position délicate. La qualité du dialogue passe par une réponse franche et nette dans certaines cultures – en générale, celles où l'on ne veut pas perdre de temps et où l'on privilégie le pragmatisme. Ailleurs, elle passe par une préservation de la qualité relationnelle. ■

Communication

PARTAGE DE L'INFORMATION OU CULTURE DU SECRET ?

Le partage spontané de l'information est une caractéristique culturelle qui influe sur la relation de travail en équipe. Il s'agit ici d'information disponible et non confidentielle : celle que l'on échange dans le cadre professionnel, au sein de l'entreprise, ou entre entreprises, pour avancer dans un projet commun. Si le partage d'informations est essentiel à la productivité, ce partage plus ou moins spontané est une tendance qui reflète un réflexe dicté par l'environnement : culture d'entreprise, culture nationale ou communautaire. Il s'agit donc de comprendre l'environnement qui dicte ces réflexes, et découvrir comment surmonter la « rétention d'information » au lieu de simplement la pointer du doigt.

Une société dans laquelle le message n'a pas la même signification selon le contexte dans lequel il est délivré, est plus prudente sur le partage d'information.

L'influence contextuelle

Le partage spontané ou réticent d'information est étroitement lié au contexte dans la communication (voir page 22). Une société dans laquelle le message n'a pas la même signification selon le contexte dans lequel il est délivré, est plus prudente sur le partage de l'information. « En Côte d'Ivoire, tout dépend du niveau de relation avec la personne en face. » (Innovent N'Dry, Abidjan). « Au Venezuela, le partage d'information dépend beaucoup de la qualité relationnelle. Et dans l'entreprise,

l'information descendante circule peu. » (Fleur Dubrulle, Caracas).

Les sociétés « plus transparentes » – les pays anglo-saxons et germaniques, en particulier – ont souvent un mode de communication à contexte faible. Celle-ci engage moins la relation personnelle. Le partage d'information est motivé par le pragmatisme. « En Autriche, si l'on veut que l'autre fasse correctement son travail, on lui donne les éléments nécessaires. » (Elisabeth Froschauer, Vienne). Pour être plus accessible, l'information est même traduite en anglais dans les pays nordiques. Dans les pays multiethniques comme l'Afrique du Sud (11 langues officielles), c'est plus compliqué. Thomas Curelli (Johannesburg) pense que l'information est « une chose technique, factuelle, et non un outil de pouvoir. Elle ne crée pas un rapport d'indépendance. » Son collègue Olivier Makpolo nuance : « tout dépend de la façon de demander, avec quel accent, dans quelle langue. Dans les grandes villes, pas de problème, mais à Pretoria, fief afrikaaner, si je ne dis pas bonjour en afrikaaner, j'aurai du mal à obtenir mon information ».

Contrôle de l'incertitude

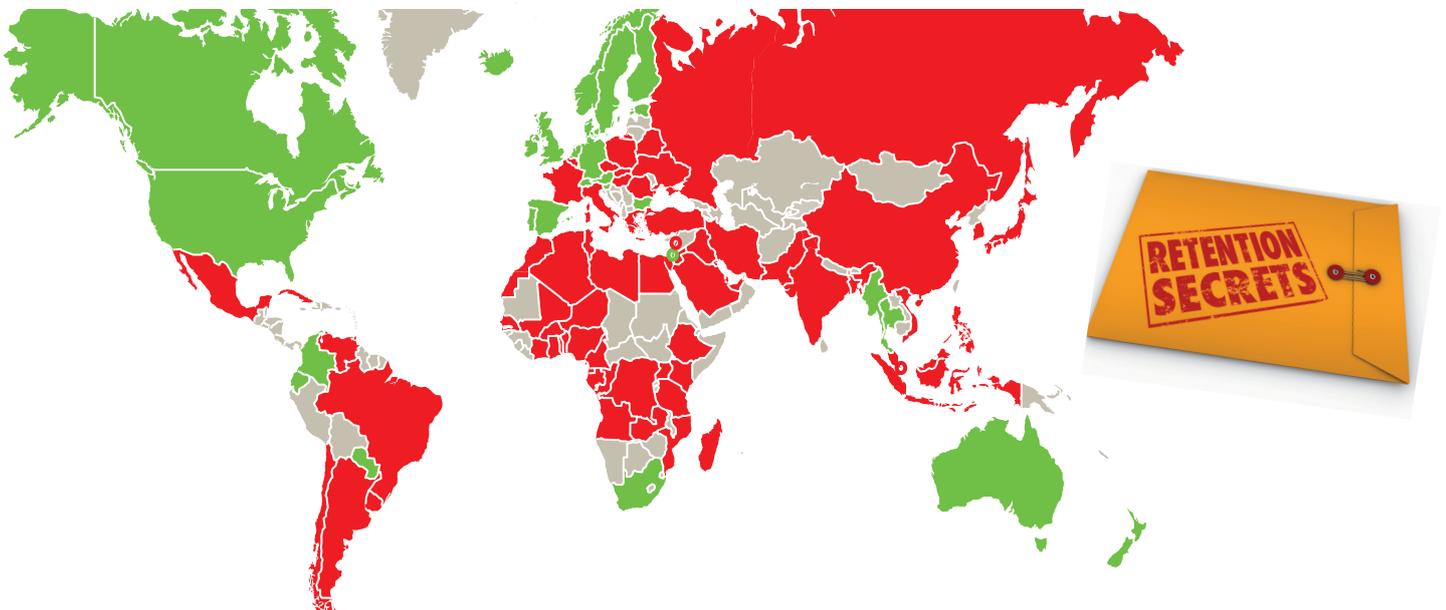
Il y a également une corrélation entre le partage de l'info et le contrôle de l'incertitude. Cette dimension culturelle mesure le degré de tolérance qu'une société peut accepter face à l'inquiétude provoquée par l'inconnu (les événements futurs, l'ambiguïté, la différence visible). « Au Vietnam, l'information est considérée comme confidentielle, on a le réflexe de la protéger surtout si vous êtes un inconnu. » (Trinh Thin Minh Ngoc, Hanoï). « Aux Philippines, les entreprises ferment parfois leur site web et préfèrent diffuser leurs informations sur un compte Facebook, afin de savoir qui les consulte. »

Il y a une corrélation entre le partage de l'information et le contrôle de l'incertitude, une dimension culturelle qui mesure le degré de tolérance qu'une société peut accepter face à l'inquiétude provoquée par l'inconnu.

(Pamela Salazar, Manille). De même, en Birmanie, « on accède à l'information, si l'on se déplace chez son interlocuteur. » (Khin Nhin Zaw, Rangoun).

Un Anglo-saxon qui répond au téléphone propose spontanément son aide (*How can I help ?*). Les portes sont ouvertes, parce que les Anglo-Saxons raisonnent en termes d'opportunité. Ils n'accordent pas de rendez-vous de complaisance, mais prennent la peine d'écouter ce qu'un visiteur a à leur proposer, si celui-ci va droit au but. Le partage d'information est d'autant plus spontané qu'il n'est pas perçu comme un risque. Alors que dans les cultures davantage « sur la défensive », on pense plus volontiers détenir une information de par son statut, d'où hésitation à la partager.

Suite page 29 ▶▶▶



▶▶▶ Suite de la page 28

Dans le monde anglo-saxon, les portes sont plus souvent ouvertes, parce que les gens raisonnent en termes d'opportunité.

Éviter les risques et affirmer son statut

Ces sociétés moins tolérantes à l'égard de l'incertitude ont davantage besoin de stabilité, de règles (lois, rites, normes), et ressentent davantage de stress dans la vie quotidienne. C'est typiquement le cas de la France* où l'on fait souvent ce raisonnement : « *l'information, c'est le pouvoir* ». Les Français aiment être autonomes en matière d'information. Ils achètent plus de guides touristiques que n'importe quel autre pays au monde. Du même coup, ils se méfient quand on les interroge sur leur entreprise, leur salaire, etc. Si le Japon est « *une société de l'information extrêmement libérale, la demande d'information doit répondre à des codes précis et se faire dans le cadre de réseaux.* » (Pascal Furth, Tokyo).

Les pays qui recherchent un contrôle élevé de l'incertitude sont de culture latine, aussi bien d'Europe (France, Italie, Espagne) que d'Amérique (Mexique, Colombie, Venezuela, Pérou, Chili, Argentine). On trouve dans cette famille également certains pays du Proche Orient, ainsi que la Russie ou le Japon.

Facteurs historiques et générationnels

Les facteurs historiques et politiques influent sur les réflexes du secret, comme dans nombre de pays communistes ou l'ayant été. À Cuba,

« *nos interlocuteurs n'ont souvent même pas l'information et ne sont que des intermédiaires. Quand l'information est disponible, elle est souvent arrangée par les autorités.* » (Jean-Baptiste Laureau, La Havane). En Angola, « *très peu d'information sont disponibles et diffusées dans le secteur public comme privé. La méfiance est encore plus forte vis-à-vis des étrangers et l'argument « service commercial de l'Ambassade de France » ne fonctionne même pas toujours.* » (Xavier Chatte-Ruols, Luanda). « *L'Algérie reste un pays militarisé où l'information est de facto protégée.* » (Georges Régnier, Alger).

Le développement des outils collaboratifs incite les entreprises à prendre conscience de l'intérêt opérationnel à partager l'information.

Et demain ?

Les choses changent avec le développement des outils collaboratifs qui incitent les entreprises à prendre conscience de l'intérêt opérationnel de partager l'information. L'attitude des jeunes générations vis-à-vis de l'information provoque une révolution culturelle à l'échelle mondiale. La question de savoir si l'information que l'on détient doit ou non être partagée est dépassée, depuis que, partout dans le monde, il y a une quinzaine d'année, s'est affirmée une conception davantage interactive de l'information : on préfère être acteur de l'information plutôt qu'un simple destinataire passif. On relaie l'info, on la partage,

La question de savoir si l'information que l'on détient doit ou non être partagée est dépassée, depuis que, partout dans le monde, il y a une quinzaine d'année, s'est affirmée une conception davantage interactive de l'information.

car l'enjeu est de se rendre visible au sein d'une communauté d'intérêts. Les plateformes collaboratives de type CRM ou les technologies d'échanges sur les réseaux sociaux sont, à ce titre, révélatrices des nouvelles tendances.

On arrive à un paradoxe : on communiquera plus facilement avec des inconnus à l'autre bout de la planète, mais on conservera ses réflexes de secret dans son entourage professionnel proche. Car tout est affaire de contexte. ■

* Selon une enquête réalisée en France par Lentreprise.com, 46% des salariés auraient même peur de diffuser leurs savoirs.

Esprit individualiste vs esprit communautaire : SE DÉFINIR DANS UN GROUPE OU EN TANT QU'INDIVIDU ?

L'individualisme contre le collectivisme – ou esprit communautaire – est une opposition qui définit le degré de liberté ou d'autonomie d'un individu par rapport à son groupe d'appartenance (famille, société, communauté, pays...). Par là même, elle exprime le degré d'attachement aux valeurs communautaires et aux normes sociales.

Fons Trompenaars, auteur franco-néerlandais de l'ouvrage *L'entreprise multiculturelle*, se demande si « nous fonctionnons dans un groupe ou en tant qu'individu ». Ses réflexions, ainsi que les travaux du psychologue néerlandais Geert Hofstede prouvent que la séparation entre les pôles individualistes et collectivistes n'est pas anodine dans les relations professionnelles interculturelles. Elle peut même être source de tension.

Individualiste ne veut pas dire égoïste

Commençons par éviter tout malentendu sur les concepts d'individualisme et de collectivisme qui sont employés aussi bien dans les idéologies économiques, les conceptions philosophiques, sociales, politiques ou morales. Ce serait, par exemple, un contresens de considérer que les cultures à tendance individualiste sont égoïstes. Le philosophe écossais Adam Smith (1723-1790), un des fondateurs de l'économie en tant que discipline, était persuadé que la recherche par chacun de son intérêt personnel conduirait à la richesse des nations. C'est certainement à partir de cette vision que les Américains considèrent l'individualisme comme une valeur positive. Or, « les petites villes américaines, voire les grandes villes du Midwest sont très communautaires. À Chicago, le sentiment d'identité de quartier est très fort. Les National Night Out en fournissent une

Il ne faut pas confondre l'esprit culturel communautaire et le concept socio-politique de communautarisme.

illustration frappante, lorsque les policiers et les pompiers de quartiers se rassemblent avec les communautés locales. « My community » a une signification forte aux États-Unis où l'on cherche à valoriser la communauté, le quartier et où l'on prend soin collectivement de l'espace public. » (John Brunner, Chicago, Mel Bandler, Atlanta). Il ne faut pas pour autant confondre l'esprit culturel communautaire et le concept socio-politique de communautarisme.

Individualisme et collectivisme dans le monde des affaires

Dans les relations d'affaires, il est utile de savoir si notre interlocuteur étranger aura tendance à se définir d'abord en tant qu'individu ou plutôt en qualité de membre d'un groupe. « La famille est très importante en Arabie saoudite : les grands groupes sont des entreprises familiales, car il est essentiel que toute la famille soit impliquée dans le développement de l'entreprise. » (Zeina Kabbara, Riyad). « L'esprit de famille et d'équipe est très fort en Israël où le réseau joue un rôle primordial. Les employés sont encouragés à recommander leurs connaissances, car l'affectif, l'intuition et le relationnel sont des facteurs importants dans les affaires ou le recrutement. » (Karen Gordon, Tel-Aviv).

Où est la frontière entre vie professionnelle et vie privée ?

Il est couramment admis que dans les cultures plutôt individualistes, l'individu est encouragé à valoriser son épanouissement personnel. Il pense qu'il contribuera au développement de la communauté en s'attachant à réaliser ses objectifs de développement personnels. Les relations se nouent sur la clarification des rôles et des responsabilités (importance du contrat). Les conflits sont mieux gérés et

Dans les relations d'affaires, il est utile de savoir si notre interlocuteur a tendance à se définir d'abord en tant qu'individu ou plutôt en qualité de membre d'un groupe.

d'avantage tolérés, car la confrontation des opinions individuelles est considérée comme constructive.

La famille est resserrée (parents, enfants) et on lui accorde du temps. « Les Finlandais font une séparation stricte entre la vie au travail et la vie privée. Et ils consacrent beaucoup de temps à la vie de famille. » (Nadine Fraysse-Eckstein, Helsinki). « Les Autrichiens travaillent tôt pour se libérer tôt le soir et se consacrer à leurs loisirs. » (Elisabeth Froschauer, Vienne).

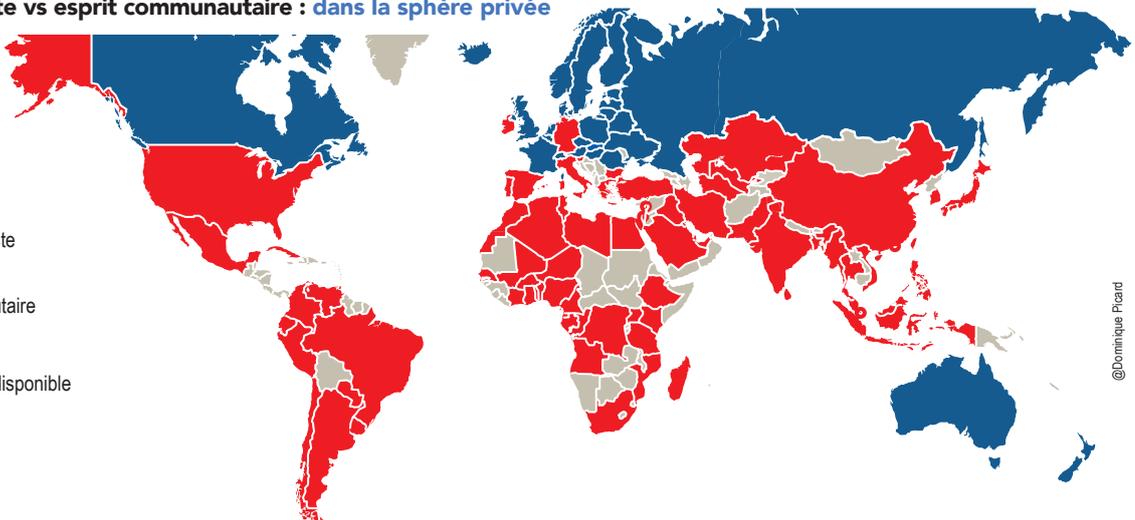
Dans les cultures à tendance communautaire, la famille est considérée de manière beaucoup plus large (grands-parents, petits-enfants, oncles, tantes, cousins, etc.). L'individu se valorise au travers de son appartenance à la communauté (familiale, sociale, professionnelle, religieuse, culturelle...) et de son engagement vis-à-vis d'elle. « Les Irlandais sont les premiers Européens pour l'engagement dans les associations caritatives et le temps passé en famille. » (Myriam Kajji, Dublin) La loyauté vis-à-vis du groupe et le partage des ressources sont privilégiés. On évite les conflits et on recherche le consensus, car le groupe prévaut sur l'individu et la priorité est d'y maintenir l'harmonie. « L'individualisme n'existe pas dans l'entreprise japonaise ». (Minoru Sakuramoto, Osaka). Tout comme en Corée où « le groupe et la société priment sur l'intérêt individuel. » (Dominique Boutter, Séoul).

Suite page 31 >>>

Esprit individualiste vs esprit communautaire : dans la sphère privée

(carte à comparer avec son pendant dans la vie professionnelle, page suivante)

- Esprit individualiste dominant.
- Esprit communautaire dominant.
- Information non disponible



@Dominique Picard

►► Suite de la page 30

Les obligations envers une famille collectiviste sont rituelles. Le respect des traditions, comme la présence aux fêtes familiales sont d'une importance capitale. « *Les fêtes de Noël mobilisent fortement les Philippins* ». (Marie-José Connan, Manille) Les réunions familiales sont également importantes dans des pays comme le Liban, le Venezuela ou l'Espagne. L'esprit communautaire n'exclue pas la compétition individuelle. « *Les Coréens ne connaissent pas vraiment de vie de famille. Pourtant, ils se dévouent pour la réussite personnelle de leurs enfants dans cette société de compétition permanente.* » (Victoria Lamour, Séoul). Réciproquement, l'individualisme n'interdit pas l'engagement social, comme on le constate aux États-Unis.

Le facteur historique

Comme dans toutes les questions interculturelles, les clivages ne sont pas tranchés. Il faut se contenter de parler de tendance. Le facteur historique comme l'influence de Confucius dans les pays d'Asie orientale, joue en faveur du maintien de l'esprit collectiviste. Quand Mao Tsé Toung voyait dans l'individualisme le mal absolu, il n'a fait qu'idéologiser une tradition ancienne. « *Au Vietnam, pour des raisons politiques, il faut "jouer collectif". Les décisions sont collégiales. Cependant, le manque de main-d'œuvre qualifiée entraîne une forte compétition entre les entreprises pour attirer les compétences, ce qui développe l'individualisme chez les jeunes générations. Si la loyauté à l'entreprise prime encore dans les entreprises d'État, les mentalités vont forcément évoluer avec le désir des jeunes de s'enrichir. Et ce, dans un pays où plus de la moitié de la population a moins de 30 ans.* » (Vincent Huynh, Hanoi) « *À Cuba, la propagande étatique rappelle à la population que l'on travaille pour le pays, pour l'histoire et la communauté, contrairement aux pratiques des pays capitalistes. Bien que la population soit consciente que la prise d'initiative a été brimée durant de nombreuses années et continue de l'être malgré les récentes évolutions, les mentalités restent fortement marquées par cette propagande et l'influence des militaires qui dirigent une grande partie de l'économie.* » (Jean-Baptiste Laureau, La Havane). « *En Slovaquie, ex-pays socialiste, l'esprit communautaire domine, mais avec le temps, la prise de conscience de l'importance du temps passé pour sa vie personnelle se répand.* » (Maja Razpotnik, Ljubljana).

À l'inverse, les immigrants européens qui ont peuplé l'Amérique du nord, l'Australie et la Nouvelle Zélande étaient suffisamment individualistes pour quitter leur ancien environnement et bâtir une nouvelle existence en comptant uniquement sur leurs propres forces. « *La société australienne est individualiste, même si la culture du réseau et des clubs y est très ancrée.* » (Bertrand Raoult, Sydney)

Esprit communautaire ne veut pas dire esprit d'équipe

Les Anglo-saxons de culture individualiste sont des « *team players* », comme en témoigne le nombre de sports d'équipes d'origine anglaise ou américaine. Davantage communautaire, l'Espagne « *ne brille pas par son esprit d'équipe, même si une forte camaraderie se noue entre collègues.* » (Miguel Javier,

Dans une société communautaire, le lieu de travail peut devenir un groupe auquel on s'identifie.

Madrid) « *Même placés au sein d'une équipe, les Coréens travaillent de façon individuelle. Ils se répartissent les tâches sans se consulter.* » (Victoria Lamour, Séoul).

Comportements dans l'entreprise

Dans une société à tendance individualiste, le supérieur recrute la personne la plus compétente et assure un management individualisé. Il règle les conflits directement en discutant du problème avec le salarié concerné et considère qu'une critique professionnelle ne doit pas être reçue comme une critique personnelle. Il peut licencier un salarié, indépendamment de la relation. À contrario, dans une société à tendance communautaire, un employeur embauche une personne qui appartient à un groupe (famille, école, promotion, région) et pratique un management de groupe. Le lieu de travail peut devenir un groupe auquel on s'identifie. Pour éviter les conflits directs, il utilise des intermédiaires. Il évite de perdre ou de faire perdre la face. Il n'exprime pas de critiques directes et surtout pas en public. Il se sent plus ou moins responsable de ses employés, même si le paternalisme industriel tend à disparaître un peu partout.

De son côté, le subordonné « individualiste » reste dans l'entreprise s'il a la possibilité de progresser. Il cherche des défis et aime que l'on récompense ses efforts individuels. Il considère qu'une personne honnête doit dire ce qu'elle pense et ne pas hésiter à confronter ses collègues. Il préfère admettre ses erreurs avant qu'on ne les lui fasse remarquer. Il sépare nettement sa vie privée et sa vie au travail. « *L'esprit individualiste s'exprime en Suisse par un équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. Les Suisses travaillent 42 heures par semaine - un référendum vient de rejeter la cinquième semaine de congés payés - mais ils ne programment jamais de réunion en fin de journée. Le temps privé et les vacances sont respectés.* » (Edith Schnapper, Zürich).

Le subordonné « communautaire » recherche de « bons » patrons, des collègues agréables

et aime que l'effort de l'équipe soit récompensé, ce qui implique l'attachement à des relations personnelles dans le travail. Il évite les affrontements directs et garde une notion très forte de l'honneur. D'ailleurs, la honte est un sentiment de nature typiquement communautaire, contrairement à la culpabilité qui est individuelle. En effet, si le membre d'un groupe a gravement enfreint une règle et que cette infraction est connue à l'extérieur, le sentiment de honte est partagé au sein du groupe. La culpabilité est, en revanche, ressentie uniquement par l'intéressé, que son acte soit connu ou non.

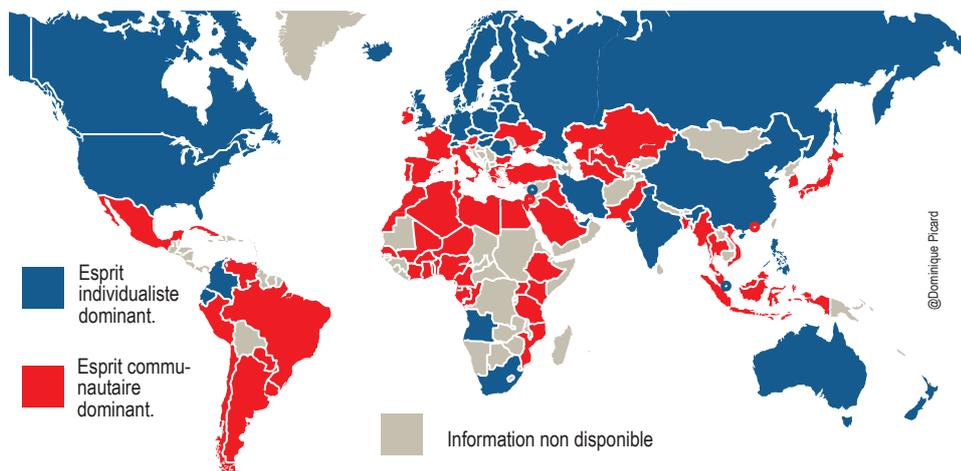
Le groupe communautaire accorde une grande importance à la notion de face, parce qu'il est conscient des contextes sociaux, alors que c'est le respect de soi qui caractérise les cultures individualistes.

Le groupe communautaire accorde une grande importance à la notion de face, parce qu'il est conscient des contextes sociaux, alors que c'est le respect de soi qui caractérise la culture individualiste. Le subordonné communautaire préfère taire ses erreurs, de manière à ne mettre personne dans l'embarras. La séparation entre la vie privée et la vie au travail est moins nette, les heures supplémentaires sont davantage tolérées. Le subordonné considère les biens de l'entreprise comme à lui, et aime se regrouper dans une équipe de travail composée de membres de même culture. Les relations entre les employeurs et les employés se fondent sur une base morale (importance du lien, de la confiance et de la loyauté).

Enfin, dans une société communautaire, la relation personnelle l'emporte sur l'affaire à traiter et doit être établie prioritairement.

Suite page 32 ►►

Esprit individualiste vs esprit communautaire : dans le monde du travail



Dans la société individualiste, l'affaire à traiter est censée l'emporter sur toutes les relations personnelles.

Une étude des systèmes de valeurs européens réalisée en 2012, révèle que plus un pays est individualiste, plus ses citoyens préfèrent la liberté à l'égalité. En contrepartie, l'individualiste se sent responsable et rend compte de ses actes et de ses performances. Dans les cultures plus communautaristes, la responsabilité est collective et chaque individu est responsable vis à vis du groupe. Les politiques de promotion ou de rémunération sont ainsi très différentes (ou diversement acceptées) dans les deux cultures. Par ailleurs, on observe une corrélation entre distance hiérarchique et tendance collectiviste, alors que les pays à faible distance hiérarchique sont plus individualistes.

Quand collectivisme et individualisme cohabitent

La manière de vivre ensemble au sein de la famille, de l'entreprise ou de la société diffère sensiblement d'un pays à l'autre. « *Les tendances communautaires et individualistes cohabitent au Mexique. D'une part, on cherche des compétences pour imiter le modèle nord-américain, mais la cooptation, le réseau continue d'influencer les pratiques. Le pays est à la fois victime de son complexe de supériorité vis-à-vis de l'Amérique latine et centrale (à l'exception de l'Argentine et du Brésil qui sont meilleurs au football !), et de son complexe d'infériorité vis-à-vis des États-Unis et du Canada. Malgré l'esprit communautaire ambiant, les gens qui réussissent au Mexique ont tendance à le montrer de façon ostentatoire.* » (Claire Estamez, Mexico).

Cette ambivalence n'est pas rare dans un monde où la tradition s'adapte aux évolutions que connaissent en particulier les pays de croissance rapide. « *En Inde, l'esprit est à tendance communautaire, mais dans le monde du travail, les salariés changent facilement d'entreprise et sont mobiles.* » (Kushal Sengupta, Bombay)

La distance hiérarchique est importante dans l'entreprise française, parce que la conscience d'y occuper un rang ou un statut est très forte.

« *Aux Philippines, pays en développement, l'enjeu de gagner plus est important. Simultanément, les Philippins n'hésiteront pas à changer d'emploi pour se rapprocher de leur famille.* » (Marie-José Connan, Manille). Dans des pays où la culture dominante est celle de la classe moyenne individualisée, des sous cultures régionales ont parfois conservé des éléments fortement collectivistes. La société sud-africaine est une mosaïque ethnique. Les communautés blanches sont individualistes, alors que les communautés noires et indiennes davantage collectivistes.

« *Chaque communauté est fière de partager sa culture, sa gastronomie ou ses loisirs comme le golf.* » (Laura Laguerce, Johannesburg).

Les politiques de promotion et de rémunération sont diversement acceptées dans les cultures individualistes et communautaires.

Et en France ?

Les Français accordent de l'importance à leur image dans le monde du travail. Le temps passé sur le lieu de travail est un moyen de se valoriser auprès de son supérieur ou de ses subordonnés. Les Français aiment se vanter d'emporter un dossier à la maison le weekend. De même, le chef appréciera que son employé travaille tard le soir, pour une tâche qui pourrait être accomplie dans un temps plus court, car cela prouve son engagement envers l'entreprise. Cette donne classe paradoxalement les Français parmi les peuples à tendance communautaire, alors qu'ils travaillent moins facilement en équipe que nombre de leurs voisins européens.



Dans La logique de l'honneur, Philippe d'Iribarne explique que la distance hiérarchique est importante dans l'entreprise française, parce que la conscience d'y occuper un rang ou un statut est très forte. Cependant les devoirs attachés à ce rang sont moins imposés par le groupe que par la tradition « *ce n'est pas tant ce que l'on doit aux autres que ce que l'on se doit à soi-même* ». Ce symptôme d'un esprit individualiste place la France « entre deux ».

Les facteurs richesse et générationnel

Exception faite de l'Asie de l'Est (Confucius) qui a conservé un esprit communautaire en dépit de son développement économique, il y a une relation entre la richesse nationale et le degré d'individualisme, la richesse engendrant l'individualisme.

En effet, les tendances individualistes se sont développées dans les pays où l'accès à la formation et aux bonnes conditions matérielles sont faciles à obtenir. Ces facilités d'accès encouragent la culture du « challenge » personnel. Dans les pays où l'accès à la formation et à l'aisance matérielle est plus restreint, l'individu est davantage dépendant du groupe, matériellement et psychologiquement. « *En Afrique de l'Ouest, la famille est omniprésente. Mais l'esprit individualiste émerge chez les classes sociales les plus favorisées.* » (Innocent N'dry, Abidjan). Avec la montée en puissance des jeunes générations dans les pays émergents, les frontières entre individualisme et collectivisme se brouillent. « *Même issus d'une culture communautaire, les jeunes Algériens sont bien plus mobiles que leurs aînés, ils sont plus exigeants vis-à-vis de leur employeurs et peuvent décider de quitter leur entreprise très rapidement.* » (Kamel

Silhadi, Alger) « *En 25 ans, la Russie est passée d'un esprit communautaire poussé et forcé à une forme d'individualisme forcené dans les années 90 et 2000 (mon appartement ou ma voiture = ma forteresse !), en réaction à l'ère communiste. On observe aujourd'hui un*

Les valeurs associées au collectivisme et à l'individualisme vont continuer à jouer un grand rôle dans les affaires internationales. Si ces différences sont ignorées, elles occasionneront encore tension et incompréhensions mutuelles.

certain rééquilibrage où l'espace public et le « vivre ensemble » reviennent au goût du jour. » (Maxime Lariitchouk, Moscou).

Et demain ?

« *Le capital social est primordial en Corée, mais le modèle actuel n'est plus viable, notamment dans le contexte concurrentiel de la Chine voisine. Même les grands groupes s'en rendent compte et vivent une transition. L'individualisme prend le pas chez les nouvelles générations, et dominera la société coréenne d'ici 10 ans maximum.* » (Victoria Lamour, Séoul). Affirmation qu'il convient de nuancer, car les cultures nationales s'enracinent profondément dans le temps et évoluent plutôt lentement dans le domaine de l'individualisme au regard de l'accélération des bouleversements mondiaux. Le lien entre richesse nationale et individualisme est indéniable. Pourtant, les pays comme le Japon qui ont connu un développement économique de longue date, conservent des aspects nettement collectivistes aussi bien en famille, au travail qu'à l'école. On peut en déduire que les différences entre les valeurs associées au collectivisme et à l'individualisme vont continuer à jouer un grand rôle dans les affaires internationales et que si ces différences sont ignorées, elles occasionneront encore tensions et incompréhensions mutuelles.

Philippe d'Iribarne soutient dans La logique de l'honneur que : « *les traditions où chaque peuple s'enracine modèlent ce que ses membres révèrent et méprisent. On ne peut gouverner sans s'adapter à la diversité des valeurs et des mœurs* ». Au lieu d'imiter les autres pays, cherchons en nous-mêmes, nos forces et nos faiblesses, la valeur de nos traditions et leurs dérives possibles ! Observons notre « *manière spécifique de relier l'individu à la collectivité et de séparer le bien du mal, le légitime de l'illégitime, ce que l'on respecte, ce qui indiffère et ce que l'on méprise* ». Car chaque peuple présente des « *traits fondamentaux qui traversent les siècles* »*. ■

*La logique de l'honneur, Philippe d'Iribarne, Éd. Seuil, 1989
Lire aussi une synthèse des travaux de Fons Trompenaars par le cabinet Equipaje.

Sur les valeurs européennes :
Les Valeurs des Européens, Évolutions et clivages, P. Bréchon et P. Gonthier, Éd. Armand Collin, 2014
Le verbatim d'un colloque organisé par la Fonda et la Maison de l'Europe sur l'évolution des valeurs européennes.
L'Eurobaromètre sur les valeurs des Européens, mai 2012

Performance vs qualité de vie

TRAVAILLER POUR VIVRE OU VIVRE POUR TRAVAILLER ?

Selon une étude conduite par un psychologue néerlandais dans un groupe international, les hommes et les femmes ne partageraient pas les mêmes priorités, notamment au travail. Ce schéma se reproduirait plus généralement à l'échelle des peuples, les uns ayant tendance à adhérer majoritairement à des valeurs dites *féminines*, d'autres à des valeurs *masculines*. L'antinomie peut expliquer la tendance de certaines sociétés à privilégier la performance et la compétition, d'autres le cadre de vie et la négociation. Deux interlocuteurs étrangers ne partageant pas les mêmes valeurs dominantes, risquent de mal comprendre les réflexes les uns des autres.

En interrogeant les salariés d'IBM dans 70 pays, le psychologue Geert Hofstede a identifié une dimension culturelle dans le degré de masculinité ou féminité d'une société, là où les réponses des hommes et des femmes étaient systématiquement différentes.

Dans son étude, la rémunération, la reconnaissance, l'avancement, la recherche du défi, le goût de la compétition, l'équité, la fierté puisée dans la performance sont des préférences identifiées comme étant plutôt masculines. Tandis que les valeurs dites féminines privilégient la qualité relationnelle, le cadre de vie, l'égalité, le consensus, la coopération ou la sécurité.

La notion d'indice de masculinité/féminité prête à discussion, car l'effet d'une appartenance sexuelle (ou sociale) sur les choix personnels est largement inconscient. Il est mentalement programmé par l'éducation et l'environnement social. Encourager, dès l'enfance, les garçons aux jeux violents et les filles à une attitude plus soignée et douce, dicte une manière d'être dans la vie et crée, du même coup, une norme comportementale créatrice d'inégalités. Si l'on institue la domination et la performance comme une norme masculine, on justifie l'inégalité salariale et conditionne des réflexes discriminatoires.

L'étude a toutefois ceci d'intéressant qu'elle met en lumière un contraste frappant entre les cultures selon la place accordée au travail dans la vie personnelle et sociale.

Les sociétés où la norme au travail tend à privilégier la performance, le *leadership*, la

L'étude met en lumière un contraste frappant entre les cultures selon la place accordée au travail dans la vie personnelle et sociale.

décision... sont des sociétés où l'on tend plutôt à "vivre pour travailler." Cela fait dire à Hofstede que les pays comme les États-Unis, l'Allemagne, l'Italie ou le Japon ont des cultures "masculines" : les femmes comme les hommes y ont les mêmes ambitions. « *En Italie, la réussite personnelle passe par la réussite professionnelle.* » (Frédéric Chailloux, Milan). « *La compétition fait partie de la culture américaine. Dès leur plus jeune âge, les écoliers sont conditionnés pour être très compétitifs, en classe comme au stade. Ils sont constamment encouragés à pousser leurs efforts et à réussir.* » (Michel Gilbert, Chicago). L'environnement culturel (école, famille, films...) encourage l'assurance et l'affirmation de soi. Ce sont les "meilleurs" - hommes ou femmes - qui deviennent la norme et tâchent de se faire remarquer en entrant en compétition.

La force, une vertu ou un contre-modèle

A contrario, dans d'autres sociétés comme au Costa Rica, aux Pays-Bas ou en Scandinavie, le cercle familial enseigne la retenue et la solidarité. « *Les Irlandais sont très investis dans les œuvres caritatives.* » (Vimla Hunt, Dublin). En Scandinavie, « *les plus forts se font humbles. On n'ose pas montrer sa "supériorité".* » (Daniel Blanc, Stockholm). Loin de la culture

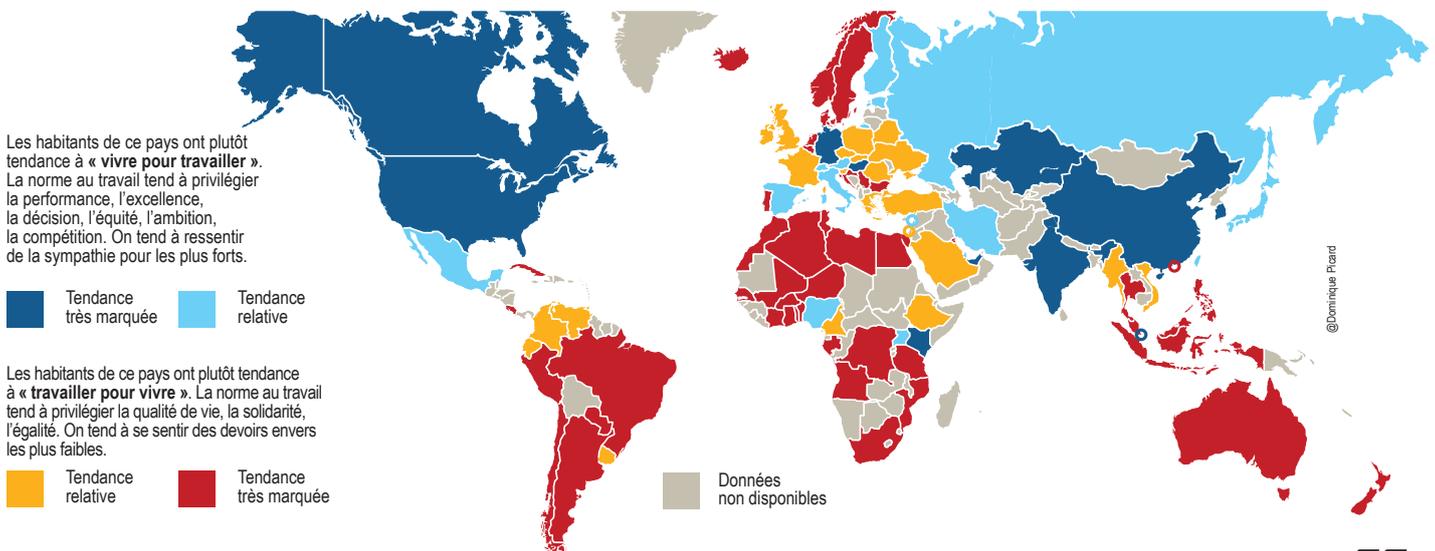
élitiste souvent fustigée en France, les peuples nordiques cultivent la simplicité dans les rapports sociaux ou professionnels. « *Ce code de conduite porte même un nom : Janteloven ou Loi de Jante, en référence au roman [Un réfugié dépasse ses limites](#), où l'écrivain dano-norvégien Aksel Sandemose dépeint le fondement de la mentalité nordique qui recommande de ne pas se croire supérieur aux autres.* » (Astrid Nielsen, Copenhague).

Dans les cultures où les contrastes sociaux sont encore très marqués, la réussite professionnelle inspire le respect, car elle témoigne d'une ascension sociale.

Équité versus égalité

Ce contraste oppose les organisations qui mettent l'accent sur les résultats, et celles qui préfèrent récompenser sur une base égalitaire. Dans la première culture, on tend à ressentir de la sympathie pour les plus forts, alors que l'autre encourage la solidarité et la compassion. « *Les Autrichiens ont du respect pour les personnes devenues riches, grâce à leur réussite personnelle.* » (Elisabeth Froschauer, Vienne). La perception est bien différente en France, autre pays catholique, ce qui prouve que la religion a peu d'influence sur la perception du travail.

Suite page 34 ▶▶▶



►►► Suite de la page 33

« Au Mexique, on montre peu d'empathie pour les plus faibles. Quel que soit leur niveau social, les Mexicains travaillent beaucoup (50 heures par semaine). Les mieux nantis attachent une grande importance à leur fonction et leur position dans l'entreprise, car cela leur permet d'affirmer leur statut. À côté, 75%

La lutte pour le minimum vital ne laisse guère le loisir de s'interroger sur la valeur du travail pour la majeure partie de l'humanité.

des Mexicains travaillent pour satisfaire des nécessités basiques. » (Philippe Garcia, Mexico). Dans les cultures encore inégalitaires où les contraintes sociales sont très marquées, la réussite professionnelle inspire le respect, car elle témoigne d'une ascension sociale. « En Iran, où les inégalités sociales sont fortes, le travail est une nécessité de vie pour de nombreux Iraniens. On peut toutefois observer que la performance et la réussite sont admirées. » (Niusha Milani, Téhéran).

Travailler... pour survivre

On peut être travailleur et attacher beaucoup d'importance à son travail et au rôle social qu'il confère, sans pour autant accorder à celui-ci une valeur cardinale pour l'accomplissement personnel.

La question de la valeur du travail devient pertinente dans les relations d'affaires, dans la mesure où elle peut expliquer certaines organisations ou priorités.

Du reste, si la place du travail dans l'identité individuelle est à la fois une caractéristique psychologique et une dimension culturelle, la société humaine, pratiquement partout dans le monde, se caractérise, à des degrés

divers, par de grandes inégalités sociales et économiques. Dans de nombreux pays, la majorité de la population travaille non pas pour vivre, mais pour survivre. La lutte pour le minimum vital ne laisse guère le loisir de s'interroger sur la valeur du travail pour la majeure partie de l'humanité, y compris dans certaines couches des sociétés les plus opulentes « Aux Philippines, la priorité est de survivre et d'aider les siens. On émigre même pour faire vivre sa famille. » (Anna Austria, Manille). « En Côte d'Ivoire, on ne travaille pas pour soi, mais pour sa famille qui est parfois nombreuse. L'employé cherche une certaine sécurité, pour répondre à un enjeu familial. » (Innocent N'Dry, Abidjan).

Dans une société où l'on « travaille pour vivre », on préfère la négociation au rapport de force.

La question devient pertinente dans les relations d'affaires, dans la mesure où elle peut expliquer certaines organisations ou priorités. Les individus qui "vivent pour travailler" veulent des défis, de la reconnaissance et de l'avancement. Cela répond au principe de l'enrichissement des tâches conçu par le psychologue américain Frederick Irving Herzberg, à savoir confier plus de responsabilités et d'autonomie au salarié pour le motiver.

De son côté, le manager est sûr de lui et prompt à décider. Il s'attache principalement aux résultats. La réunion offre aux participants l'occasion d'affirmer leurs qualités et les décisions sont prises individuellement.

A contrario, dans une société où l'on "travaille pour vivre", on préfère la négociation au rapport de force, le travail doit procurer davantage d'occasions d'aide mutuelle et de contacts. Le manager est plus discret, plus intuitif, et habitué à rechercher le consensus. Il s'attache aux résultats, mais reste attentif aux moyens d'y parvenir. Les décisions se prennent collectivement. Même au travail, le plaisir prime, dans les relations professionnelles ou dans la tâche à accomplir.

La valeur travail se définit aussi à travers le prisme générationnel et peut évoluer en fonction des crises.

Les facteurs communautaires, générationnels et historiques

Comme toujours, les dimensions culturelles portent sur des tendances et leur analyse doivent être nuancée, car plusieurs facteurs s'imbriquent. « Les Japonais ont encore fortement tendance à "vivre pour travailler", car le rattachement au groupe constitué par l'entreprise est un élément déterminant de l'identité individuelle. Pour autant, il s'agit d'une approche collective et non pas d'une ambition individuelle démesurée comme on pourrait l'observer dans d'autres pays. » (Pascal Furth, Tokyo).

Déterminée par la dimension communautaire/individualiste, la valeur travail se définit aussi à travers le prisme générationnel et peut évoluer en fonction des crises. « En Pologne, l'ancienne génération répond plutôt à l'injonction de "travailler pour vivre". Les actifs diplômés des nouvelles générations, attachées à leur carrière, ont davantage tendance à "vivre pour travailler". (Sandrine Ciupek, Varsovie).

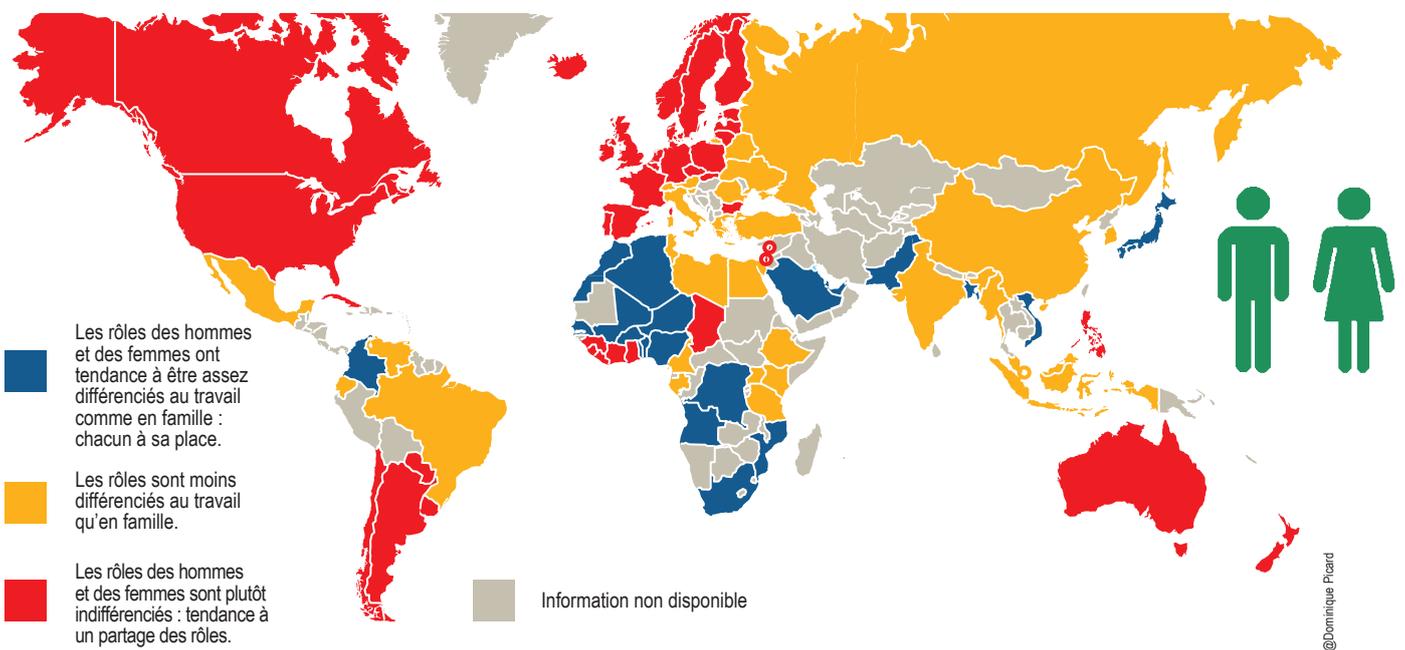
Le rôle du travail varie avec les étapes de la vie. « Les Vietnamiens ayant à charge une famille travaillent nettement pour financer l'éducation et les soins de leurs enfants. Les célibataires vont privilégier leurs ambitions personnelles. » (Vincent Huynh, Ho-Chi-Minh-Ville).

Enfin, l'histoire reste, ici aussi, un facteur déterminant dans les évolutions culturelles. Le rôle du travail dans l'identité personnelle n'est pas la même dans un pays qui a subi 30 ans de guerre, comme l'Angola, un régime soviétique, comme la Russie, ou connu des décennies de prospérité, avec la promesse d'une ascension sociale, même si cette promesse n'est pas tenue pour tout le monde. ■

Masculin / féminin

PARTAGE DES RÔLES AU TRAVAIL ET EN FAMILLE

L'antinomie entre les valeurs dites *féminines* ou *masculines* permet non seulement de mesurer l'importance du travail et de la compétition dans la vie, mais aussi de cerner dans les sociétés nationales, le degré de différenciation entre le rôle que jouent les femmes et les hommes, au travail ou, plus généralement, dans la société.



Le précédent sujet portait sur la proportion de valeurs masculines et féminines dans les différentes sociétés, selon la conception de Geerd Hofstede pour analyser les cultures où la recherche de performance et de compétition primait sur la quête de qualité de vie et de solidarité.

Si l'on poursuit l'examen de cette dimension culturelle, on observe que l'étude d'Hofstede distingue, d'une part, les sociétés dites « masculines » qui privilégient l'équité, la performance, l'émulation, l'audace, la combativité. On s'attend à ce que l'homme se montre fort, s'impose et s'intéresse à la réussite matérielle, alors que la femme est sensée se montrer plus attentive à la qualité de vie.

Dans ces sociétés dites « masculines », les rôles sont nettement différenciés en famille et au travail. En Corée, par exemple, « même très diplômée, une femme sera moins bien rémunérée, et si elle a un enfant, elle reste à la maison. Non par choix personnel, mais parce qu'il n'est pas

Dans les sociétés dites « féminines », les hommes et les femmes sont davantage en phase concernant les priorités.

rentable de travailler, car tout est privé, et faire garder ses enfants coûte cher. C'est pourquoi, de plus en plus de femmes ne veulent pas se marier, pour privilégier leur carrière. Les rôles sont moins différenciés dans les startups, et c'est souvent le fait du développement de l'esprit d'entreprise et de la diaspora qui revient en Corée avec des modèles différents. » (Victoria Lamour, Séoul).

Parfois la différenciation des rôles s'atténue au travail. « En Birmanie, dans l'entreprise, les femmes accèdent à des postes élevés, mais à la maison, les rôles restent différenciés. » (Sarah Lubeigt, Rangoun).

« En Autriche, plus de la moitié des femmes travaillent à mi-temps pour se consacrer aux enfants. Dans le monde professionnel, la place des femmes à des postes de décision

Les valeurs encourageant la compétition et le rapport de force peuvent cohabiter avec une tendance au partage des rôles.

ne choque pas, mais cela reste rare : les plafonds de verre sont difficiles à franchir. » (Elisabeth Froschauer, Vienne).

Dans une telle société, la femme qui livre un combat personnel pour l'égalité, adopte le modèle dit « masculin » : ambition, compétition, priorité pour la carrière, etc.

Dans la société sud-africaine « masculine », « il existe un réseau de femmes d'affaires sud africaines très solidaires, quelques que soient les communautés. » (Laura Laguerce, Johannesburg).

Égalité versus équité

D'autre part, sont dites « féminines » les sociétés qui priorisent l'égalité, la qualité de vie, la recherche du consensus, la sécurité et l'interchangeabilité des rôles : « la Suède est le pays le plus égalitaire au monde, suivi juste après par le Danemark. » (Daniel Blanc, Stockholm).

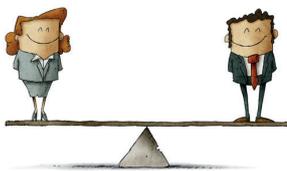
▶▶▶ Suite de la page 35

Les hommes et les femmes ont les mêmes fonctions sociales et sont davantage « en phase » concernant les priorités dans la vie. « En Finlande, 70% des femmes sont actives. Les rôles doivent donc être entièrement partagés. » (Nadine Fraysse-Eckstein, Helsinki).

Les cultures où les rôles tendent à s'équilibrer, s'observent en Europe nordique, aux Pays-Bas, dans une partie de l'Afrique, de l'Amérique latine et de l'Asie du sud. « En Côte d'Ivoire, les hommes participent de plus en plus aux tâches ménagères. » (Innocent N'Dry, Abidjan).

Cette donne bouscule le clivage masculin-féminin : des valeurs encourageant la compétition, où le rapport de force est perçu comme une norme des relations sociales, peuvent cohabiter avec une tendance au partage des rôles.

À l'inverse, « malgré une légère tendance au machisme, l'Espagne est au fond une société égalitaire. » (Miguel Javier, Madrid). « La parité homme-femme est très marquée à Cuba et n'est pas du tout remise en cause. Les femmes occupent des postes à haute responsabilité dans les entreprises et les fonctions publiques. » (Jean-Baptiste Laureau, La Havane).

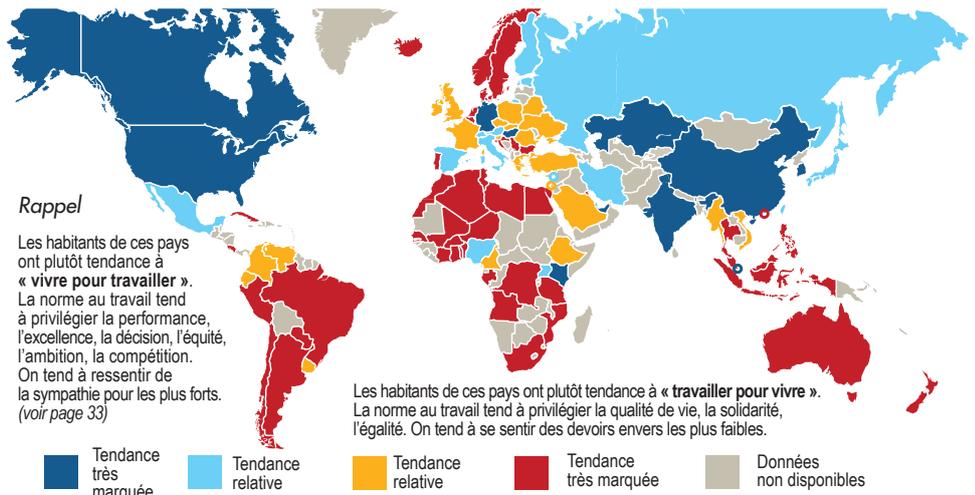


Les rôles sociaux déterminés par la culture

Si les différences biologiques et statistiques entre les deux sexes sont les mêmes partout, les rôles sociaux sont, en grande partie, déterminés par la culture. D'où l'infinie variété des rôles sociaux dévolus à chaque sexe à travers le monde. Ces rôles ne sont pas innés et leur acquisition commence si tôt dans la vie qu'elle conditionne une grande part des comportements et des choix.

La nature émotionnelle des « prérogatives » sexuelles est profondément enracinée en nous, et peut rendre les comportements des hommes incompréhensibles aux femmes – et réciproquement – et rendre, de surcroît, les rôles discriminatoires au travail comme en famille.

Si l'on constate des progrès dans la lutte contre les discriminations et pour l'égalité



Si l'on constate des progrès dans la lutte pour l'égalité des sexes, les vieux schémas différenciant les rôles restent profondément ancrés dans les mentalités.

L'égalité sexuelle a réalisé des progrès plus profonds dans les sociétés dites « féminines », car celles-ci s'affranchissent davantage de ces « modèles » qui sont dénoncés comme caricaturaux et ridicules.

des sexes, les vieux schémas différenciant les rôles restent profondément ancrés dans les mentalités. Si bien qu'au lieu de renoncer aux faux repères de la masculinité et de la féminité, des femmes prises individuellement vont apprendre à se comporter comme des hommes. Dans les sociétés « masculines », la tradition encourage les garçons à être agressifs et leur interdit de pleurer. Les filles ont le droit de pleurer, mais n'ont pas le droit de se battre. La recherche du compromis, de la négociation, l'évitement de la confrontation directe seront perçus comme des qualités féminines, et comme une faiblesse chez les hommes.

Les enfants apprennent à admirer les hommes forts (Rambo, Superman) et à admettre l'intuition comme un postulat féminin (l'intuition « féminine »). Une partie du cinéma populaire reflète d'ailleurs les modèles de comportement. Conséquence : la lutte pour l'égalité des sexes prend parfois l'aspect d'une standardisation des comportements sur le modèle masculin. On peut même observer une forme de mimétisme masculin chez certaines héroïnes du cinéma hollywoodien (flingue, débardeur et cheveux courts), simplement pour mettre en scène leur force et leur courage dans une société

La nature émotionnelle des « prérogatives » sexuelles est profondément enracinée en nous, et peut rendre les comportements des hommes incompréhensibles aux femmes - et réciproquement - et rendre, de surcroît, les rôles discriminatoires, au travail comme en famille.

(américaine) très masculine obnubilée par la force, la réussite et les super-héros. Alors que dans la vie quotidienne, les femmes peuvent prouver leur courage, leur capacité à prendre le leadership et à s'affirmer comme forte, et non comme vulnérable, en restant elles-mêmes. Tout se passe comme si l'on reconnaissait aux femmes la capacité à être performantes, seulement dans la mesure où elles calqueraient leur comportement sur un modèle qui se veut masculin.

L'égalité sexuelle a réalisé des progrès plus profonds dans les sociétés dites « féminines », car celles-ci s'affranchissent davantage de ces « modèles » qui sont dénoncés comme caricaturaux et ridicules.

Facteurs familiaux et politiques dans les modèles de valeur

Les rôles endossés par le père et la mère ont un impact profond et durable sur la programmation mentale des enfants. Il n'est donc pas étonnant qu'une des dimensions des systèmes de valeurs nationaux soit liée aux modèles de rôles distribués aux parents.

Ainsi, les politiques volontaristes, à l'inverse, l'absence de dispositifs sociaux permettant de concilier vie professionnelle et vie familiale, jouent directement sur le maintien ou non des femmes dans l'entreprise, et influent, en conséquence, sur les habitudes et les mentalités, à des degrés divers, selon l'enracinement des cultures.

« Les rôles homme/femme sont assez nettement différenciés en Italie au moins dans les faits si ce n'est plus encore dans les mentalités.

Suite page 37 ▶▶▶

►► Suite de la page 36

Les raisons ? Le rôle de la famille, l'absence de politique volontariste de l'État, la structure scolaire qui laissent les enfants à la maison tous les après-midis, et plus récemment, la crise. C'est donc culturel et conjoncturel. L'Italie est – avec la Grèce – le pays d'Europe qui compte le plus faible nombre de femmes actives professionnellement ; elle est classée 114 dans le Global Gender Gap Report 2014 pour ce qui concerne la participation des femmes au développement économique et 129^{ème} sur 142 pays pour la parité des salaires. Selon le cabinet Hays, une Italienne sur deux pense qu'elles n'ont pas les mêmes opportunités de carrière que les hommes. » (Frédéric Chailloux, Milan).

L'absence d'infrastructures accessibles pour faire garder les enfants a la même conséquence en Suisse où la société « est encore très conservatrice dans certains cantons. Le droit de vote n'a été accordé aux femmes qu'en 1971. » (Edith Schnapper, Zurich). Contrairement à une idée couramment établie, la répartition des rôles hommes/femmes ne reflète pas nécessairement une opposition Nord-Sud. La Turquie, l'Azerbaïdjan et l'Ouzbékistan, pays musulmans, de même que l'Uruguay, l'Équateur, la Grèce, le Portugal, le Brésil, Cuba, les Philippines, la Thaïlande ou la Bolivie, ont accordé le droit de vote aux femmes (entre 1918 et 1938) avant la France (1944).

L'observation, l'écoute, la recherche du consensus, l'effort de persuasion, plutôt que le rapport de force.

Les comportements sont guidés par un besoin de réussite.

un changement : des femmes entrepreneurs réussissent en affaires, malgré un contexte où les rôles restent encore différenciés. » (Thomas Curelli, Johannesburg).

Les disparités existent aussi au niveau géographique, entre ville et campagne, surtout les villes ouvertes aux influences extérieures qui viennent bousculer les traditions : « les mentalités changent en Inde, dans les villes comme Bombay. » (Kushal Sengupta, Bombay)

Masculinité-féminité et comportement dans le travail

Concrètement, en quoi les rôles endossés influencent-ils les comportements dans le travail et les relations d'affaires ?

Dans une société « féminine », la relation hiérarchique ou la relation d'affaires se basent sur l'observation, la consultation, l'écoute, la recherche de consensus et sur l'effort de persuasion plutôt que le rapport de force. Les deux parties préfèrent la qualité relationnelle et travailler dans un climat de coopération et de solidarité.

En contraste, dans une société « masculine », les interlocuteurs sont davantage prompts à décider et ne craignent pas l'affrontement, car l'enjeu est de faire preuve d'assurance et d'affirmer la supériorité des arguments.

Les rôles ont tendance à être définis selon les sexes et les comportements sont guidés par un besoin de réussite. Le supérieur hiérarchique sait communiquer l'enthousiasme et tirer parti du goût de chacun pour l'exigence.

Le subordonné désire que sa performance soit reconnue et récompensée, il a besoin de défis pour se réaliser et n'hésite pas à affirmer ses ambitions. Même après consultation, le responsable prend ses décisions seul, à partir des faits objectifs, et la responsabilité est davantage affirmée et assumée.

Quelles places pour les femmes et les hommes demain ?

« Le gouvernement mexicain compte des femmes, ce qui n'était pas le cas il y a 15 ans. La volonté de valoriser le rôle de la femme dans la société (club de femmes entrepreneurs) est tangible, mais le Mexique reste une des sociétés les plus machistes d'Amérique latine. Les différences entre générations sont fortes. » (Claire Estamez, Mexico).

L'âge influence le degré de masculinité dans une culture. (...) On peut s'attendre à ce que le vieillissement de la population entraîne une féminisation des valeurs.

L'âge influence le degré de masculinité dans une culture. La jeune génération est davantage encline à privilégier les valeurs « masculines » et individualistes. Les jeunes ont des centres d'intérêt plutôt techniques, tandis que leurs aînés ont des centres d'intérêts plus sociaux. On peut s'attendre à ce que le vieillissement de la population dans certaines parties du globe entraîne une féminisation des valeurs.

De même, l'accroissement du nombre de femmes à des postes jusqu'ici tenus par des hommes devrait également contribuer à une généralisation de l'adoption de rôles plus indifférenciés. « Au Congo et dans nombre de pays d'Afrique, on observe un nombre croissant de femmes accédant à des postes à responsabilité. » (Olivier Makpolo, Johannesburg).

L'évolution de l'économie mondiale, la mondialisation et l'accroissement des flux de personnes ont un impact sur les modèles de comportement. Ainsi, malgré le poids des traditions aux Philippines, « de plus en plus de femmes émigrent pour travailler, tandis que les hommes restent à la maison. Cette mobilité et cette adaptabilité ont favorisé l'émergence de femmes dirigeantes, surtout chez les jeunes générations. On rencontre des femmes qui réussissent mieux que leur mari. Le pays a eu deux femmes présidentes et on dénombre davantage de femmes politiques aux Philippines qu'en France. » (Pamela Salazar, Manille) contrainte de recourir à la discrimination positive pour accroître la représentation féminine dans la vie politique.

La concurrence internationale croissante peut en parallèle exacerber les valeurs masculines de compétition renforcées par la technicité croissante de nos sociétés.

Tous ces facteurs combinés laissent penser que les vieux schémas coexistant continueront d'être bousculés, pour évoluer dans un sens qui confirme le vers de Louis Aragon : « la femme est l'avenir de l'homme ». ■



En Israël, le fait que les femmes effectuent leur service militaire, comme les hommes, a contribué à instaurer une égalité : « les hommes participent à la vie de famille comme les femmes, et dans le management, on trouve des femmes comme des hommes, malgré l'inégalité de salaires. » (Karen Gordon, Tel-Aviv).

« La politique sud-africaine du Black economic empowerment profite aux femmes, et amorce



Proxémie ou gestion de l'espace social TOUR DU MONDE DE LA « BULLE INDIVIDUELLE »

La place que les individus choisissent inconsciemment d'occuper dans l'espace et la distance physique qu'ils adoptent, tout aussi inconsciemment, les uns par rapport aux autres sont dictés par des habitudes culturelles.

Qui n'a pas ressenti, un jour, en discutant avec quelqu'un, une certaine difficulté à garder la bonne distance physique : soit l'interlocuteur a tendance à trop se rapprocher de vous et vous oblige à reculer, soit l'interlocuteur apparaît comme « distant », parce qu'il recule quand vous avez quelque chose à lui dire. Ce manège se déroule de façon quasi inconsciente, et si le dialogue se déroule mal, il accroît le malaise : la « distance sociale » n'est pas partagée, mais subie.

Nous sommes en présence du phénomène de la proxémie conceptualisée par l'anthropologue américain Edward T. Hall dans son livre *La Dimension cachée*. Il y décrit la distance physique à laquelle les individus se tiennent les uns des autres selon des règles culturelles subtiles.

Ce territoire personnel de tout être vivant, animal ou humain, est l'espace nécessaire à son équilibre. Chez l'homme, cette dimension subjective devient culturelle, car le besoin universel de distance varie d'une communauté à l'autre. Chaque société culturelle affirme

Chaque société culturelle affirme sa façon de concevoir les déplacements du corps, l'agencement de son habitat, les conditions du dialogue ou les frontières de l'intimité.

sa façon de concevoir les déplacements du corps, l'agencement des maisons (un village norvégien ne ressemble pas à un village italien), les conditions du dialogue, les frontières de l'intimité.

La comparaison entre les différentes conceptions culturelles de l'espace intime jette une lumière sur la connaissance que nous développons d'autrui et sur le risque que nous courons à ignorer cette dimension cachée.

Un risque peut-être plus fort que le surpeuplement, car notre façon d'occuper l'espace en présence d'autrui est un des marqueurs de l'identité.

Ce sont nos habitudes culturelles qui nous font prendre différentes positions spatiales. Dans le monde professionnel, que ce soit pendant les négociations d'affaires, l'agencement de l'environnement de travail ou la gestion interculturelle d'équipes, cette dimension doit être prise en compte, pour éviter l'apparition de malaises qui peuvent dégénérer en tension, incompréhension et rejet.

Zone émotionnellement forte ou faible

La proxémie ne concerne pas seulement l'espace, mais toutes les manifestations d'une présence autre que la sienne : sonores ou olfactives. La tolérance au bruit et aux odeurs – à comprendre au sens de manifestations de vie en général : niveau sonore de la conversation, de la musique diffusée, odeurs de cuisine, parfums portés, plus ou moins capiteux, etc. varie avec le besoin d'intimité et d'espace personnel. Les pays du nord recherchent un environ-

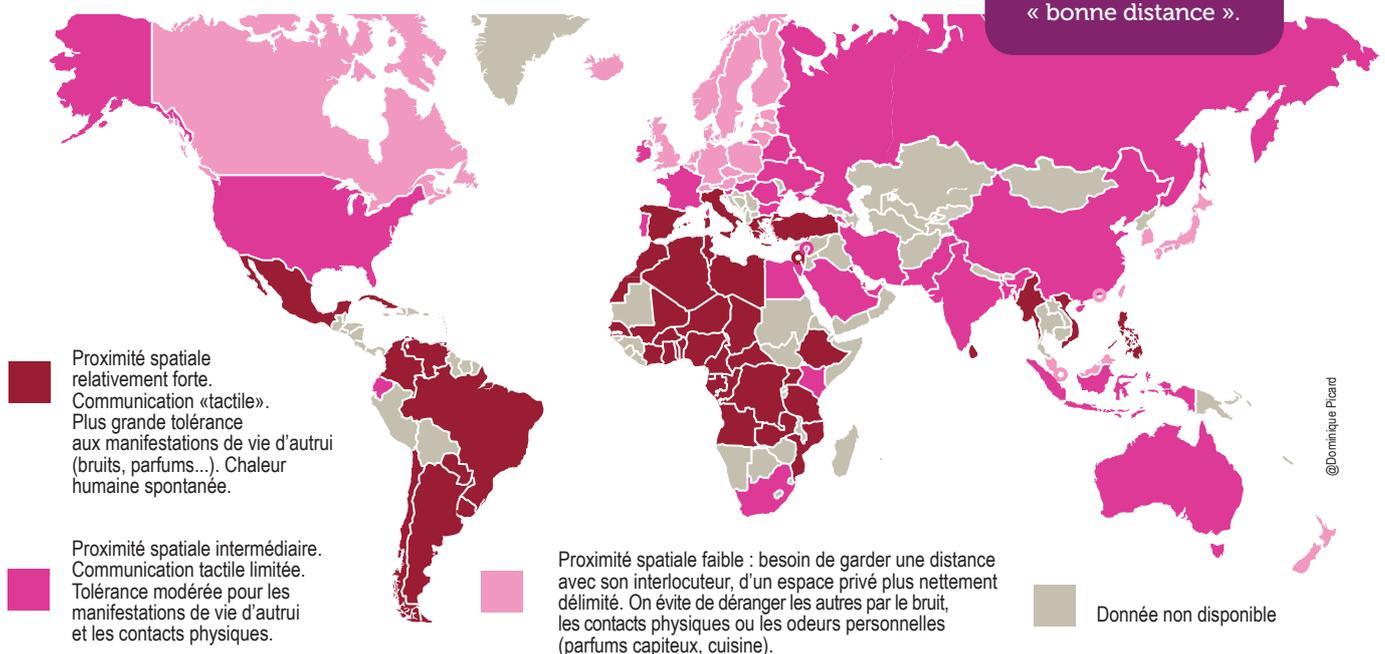
nement humain davantage neutre que les pays méditerranéens. « Les Autrichiens se tapent sur l'épaule et se font la bise, mais la tolérance au parfum et au bruit est limitée. » (Elisabeth Froschauer, Vienne). « Ils sont discrets, quelqu'un qui parle fort dans le métro gêne. » (Christian Hamm, Düsseldorf).

La proxémie est une zone émotionnellement forte, un périmètre de sécurité individuel, si bien que si une personne y pénètre, c'est vécu comme une intrusion, voire une agression.

Notre façon d'occuper l'espace en présence d'autrui est un des marqueurs de l'identité.

La dimension de la bulle personnelle fixe le principe de « bonne distance ».

Suite page 39 ►►►



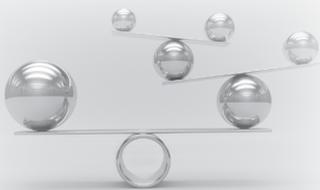
►►► Suite de la page 38

La dimension de cette bulle personnelle fixe le principe de « bonne distance » et de respect de l'intimité qui sont des notions universelles.

La valeur des distances entre individus, qu'elles soient sociales, intimes ou publiques, varie avec les cultures et les circonstances. « *L'Américain n'est pas tactile dans les affaires. C'est différent dans la vie privée ou l'on se donne souvent des "hugs".* » (Michel Gilbert, Chicago)

Seuil de tolérance variable

Le seuil de tolérance vis-à-vis des autres lorsqu'ils pénètrent dans l'espace sacré de la bulle invisible varie selon le sexe et les circonstances. « *Les Birmans sont très tactiles entre femmes, ou entre hommes. Les gens ne se gênent pas en groupe, l'ambiance est très open space.* » (Sarah Lubeigt, Rangoun). Cette distance faussement « naturelle » se manifeste particulièrement lorsqu'un enjeu social apparaît, par exemple lors d'une conversation durant laquelle l'on cherche à convaincre ou à plaire, ou lorsque l'on est en présence d'interlocuteurs non familiers.



Les intimes pourront pénétrer dans cette bulle et y seront même encouragés. Le besoin de préserver « sa sphère privée » s'intensifie avec la nature « étrangère » de l'interlocuteur et les circonstances qui le rendent plus ou moins étranger. « *Les Angolais sont les « Brésiliens de l'Afrique! ». Ils aiment la vie, musique à fond, la danse (la Kizomba), le bruit... et la présence de l'autre. Avec néanmoins, une certaine distance avec l'étranger.* » (Xavier Chatte-Ruols, Luanda).

Au travail, la tolérance varie selon que l'on a affaire à des collègues de bureau ou d'équipe, des collègues ayant un autre métier, de nouveaux collègues, des interlocuteurs d'une autre entreprise, des prestataires, des clients... et ainsi de suite sur une échelle où les individus sont classés de « proches » à plus ou moins « étrangers ».

Les distances d'interaction varient aussi selon le statut de l'interlocuteur. Il existe une relation entre distance sociale et distance spatiale.

L'homme est un animal territorial. Dans leur comportement, l'homme et l'animal se servent de leur sens pour différencier les distances et les espaces. La distance choisie dépend ainsi des rapports individuels, des sentiments et des activités des individus concernés.

Les distances d'interaction varient également selon le statut de l'interlocuteur.

L'on se place plus loin d'un supérieur ou d'un inférieur hiérarchique que d'un pair. Ainsi, il existe une relation entre distance sociale et distance spatiale.

La distance va être différente selon l'image que l'on se fait de l'autre. Différentes expériences ont notamment montré que l'on se place plus loin d'une personne atteinte de handicap, ou d'une personne qu'on nous aura présentée préalablement comme froide ou inamicale, par exemple. Si bien que les préjugés culturels augmentent l'intensité émotionnelle contenue dans la distance proxémique.

Tactiles en affaires

La dimension proxémique est corrélée avec la manière dont on conçoit des relations humaines de qualité. « *Pays latin et des Caraïbes, le contact humain est fréquent à Cuba. Les interlocuteurs sont souvent chaleureux et la relation interpersonnelle est importante.* » (Jean-Baptiste Laureau, La Havane).

Les cultures qui privilégient la chaleur humaine et les relations interpersonnelles étroites pour développer la confiance dans les relations d'affaires, cultivent une distance proxémique moindre que les pays où la culture penche davantage vers une séparation nette entre relation d'affaires et relation personnelle. « *En Suisse allemande, on sert la main, en Suisse romande, les comportements sont davantage comparables à ce qui s'observe en France : on se fait plus facilement la bise.* » (Edith Schnapper, Zurich).

Le positionnement dans l'espace des interlocuteurs, les uns vis-à-vis des autres est corrélé au modèle de communication. « *L'importance de la relation humaine, à la base de toute relation d'affaires, ne prend pas, au Japon, la forme d'une communication de*

proximité ou tactile. Elle repose avant tout sur le respect des engagements et de la parole donnée. » (Pascal Furth, Tokyo).

Pour compliquer davantage les choses, la façon de concevoir des relations interpersonnelles chaleureuses varient aussi d'une culture à l'autre. « *En Afrique de l'Ouest, la chaleur humaine est de mise, mais à l'inverse du Maghreb ou de la France, on ne fait pas la bise aussi facilement. Entre hommes on pratique plutôt l'accolade.* » (Innocent N'dry, Abidjan). En revanche, « *en Afrique du Sud, avec les amis, on peut même s'embrasser sur les lèvres.* » (Thomas Curelli, Johannesburg).

Certaines manifestations de vie sont davantage tolérées que d'autres et font varier la notion de

distance sociale. Dans certains pays, on évite ainsi les contacts physiques, mais le bruit ne pose aucun problème, c'est ce qui distingue, par exemple, les Chinois et les Coréens, d'une part, et les Japonais, de l'autre. Tous évitent la communication tactile, lors d'une rencontre, on ne se touche pas, on s'incline, mais les Japonais sont « silencieux » comparés à leur voisins. C'est pourquoi, afin d'intégrer ces nuances, la carte ci-contre propose une catégorie proxémique « intermédiaire ».

Les cultures qui privilégient la chaleur humaine dans les relations interpersonnelles pour développer la confiance dans les relations d'affaires, cultivent une distance proxémique moindre.

Comment faire ?

Tout bien considéré, la notion d'intimité est universelle, ainsi que du respect de l'autre. Pour éviter tout malentendu, il faut garder à l'esprit que l'interlocuteur partage certainement le même souhait de réussir la relation d'affaires et de faire bonne impression.

Il ne faut pas s'étonner s'il s'y prend différemment à ce que l'on croit comme admis. Il faut veiller à ne pas interpréter une distance comme de la froideur ou du mépris, ou l'inverse comme de la familiarité déplacée, de l'intrusion ou du non-respect, car chaque comportement est en grande partie dicté par la culture.

Ne pas interpréter, ne pas juger, se souvenir que ce qui semble « naturel » n'est pas universel, observer l'attitude de l'autre et tenter d'accorder son pas avec celui de son interlocuteur. Et ce, en restant soi-même, car « chasseur la nature ! » et la culture revient au galop ! ■

QUELLE VALEUR ACCORDER AUX SERVICES PUBLICS ?

La place que les populations entendent voir occupée par l'État dans leur vie quotidienne repose à la fois sur des facteurs socio-économiques, historiques et culturels. Le contrat social entre la puissance publique et les citoyens influe sur le cadre des affaires auquel les entrepreneurs ou commerciaux doivent s'attendre, lorsqu'ils approchent le marché en question.

En développant ses activités dans un pays étranger, l'homme d'affaire peut découvrir que l'État joue dans l'organisation économique et sociale de ce pays un rôle différent de celui auquel il est habitué chez lui. Le cadre des affaires n'est pas étranger à l'étendue des compétences réglementaires, économiques et sociales dont l'État choisit de se doter, afin d'assurer une palette plus ou moins large de fonctions sociales au bénéfice des citoyens. Pour les missions non strictement régaliennes (police, armée, justice, diplomatie, budget et finances publiques), mais d'utilité publique comme l'éducation, la culture, la santé, ou le développement économique, attend-on forcément une initiative forte, voire exclusive de l'État ? Considère-t-on que le secteur privé y suffit, ou faut-il un système dual ? L'organisation, politique, l'idéologie, les mentalités et l'histoire des peuples fixent tous ensemble le curseur.

La disparité entre nations repose plutôt sur la tendance à accepter ou à questionner la légitimité explicite de la tutelle publique sur la sphère économique et sociale.

Une perception liée au passé récent ou à l'organisation politique

Les dictatures passées ou encore présentes ont forcément nuit à l'image de l'État et laissé de profondes frustrations et désillusions dans la population, au point de susciter une méfiance instinctive vis-à-vis de tout ce qui symbolise la puissance publique, en particulier chez ceux qui ne bénéficient pas de relations proches du pouvoir.

« En Birmanie, après 50 ans de dictature, le fait de confier des services publics à des entreprises privées laisse les Birmans indifférents. » (Khin Hnin Zaw, Rangoun). « Au Vietnam, le système est défaillant, l'État n'exerce pas son rôle (infrastructure, soins) et la population accepte que le secteur privé prenne le relais. » (Vincent Huynh, Hanoi). Le pouvoir religieux a pu ou peut encore, parfois, occuper un terrain laissé vacant par l'État.

L'organisation politique des pays influe sur la perception de « l'État-providence ». Dans un pays fédéral comme la Suisse, l'État n'existe pas au sens où on l'entend en France. « Les prérogatives sont clairement réparties entre le « Bund » – la fédération – et les Cantons qui disposent de pouvoirs très élargis dans de nombreux domaines qui, en France, sont centralisés, comme l'éducation. » (Edith Schnapper, Zurich).

Marchandisation des services publics

L'organisation administrative n'explique cependant pas tout. La place de l'État est un éternel débat aux États-Unis où « les Républicains et les milieux d'affaires ne veulent pas de l'interventionnisme de l'État. Les minorités et les Démocrates pensent autrement... » (Michel Gilbert, Chicago).

La société américaine accepte la « marchandisation » des services publics. Réciproquement, le gouvernement fédéral américain offre à la population la possibilité d'évaluer ses services sur le site d'avis et de critique yelp.com, en vue d'améliorer leur performance. Cela illustre le lien entre services et leurs bénéficiaires, tels qu'ils sont perçus : des consommateurs (système libéral), des usagers (système français) ou des allocataires (système conservateur-corporatiste).

La valeur du service public est aussi fonction du rôle que les individus sont prêts à jouer vis-à-vis de la collectivité.

« En Irlande, on n'attend pas tout de l'État et la privatisation de certains services ne choque pas. Sur le plan social, les Irlandais s'impliquent personnellement dans les actions caritatives, alors qu'en France on considère que c'est à l'État de prendre en charge ces questions. » (Myriam Kajji, Dublin). Des pays comme l'Afrique du Sud comptent « de nombreuses initiatives privées pour pallier l'insuffisance des pouvoirs publics. Les individus qui ont économiquement et socialement réussi, s'impliquent pour leur communauté. » (Laura Laguerre, Johannesburg). La valeur des services publics est, en particulier en Occident, le reflet d'une conception variable de l'État-providence.

Définir l'État-providence

L'expression « État-providence » est forgée en France, sous le Second-Empire, par les républicains voulant promouvoir un « État social » se préoccupant de l'intérêt général et particulier des citoyens. En Allemagne, les lois de Bismarck de 1880 forment un modèle d'État-providence « *Wohlfahrtsstaat* » reposant sur le mécanisme des assurances sociales. Dans ce système corporatiste, les prestations sont réservées aux cotisants. Malgré la ressemblance des termes, le « *Welfare State* », né au Royaume-Uni après la Seconde Guerre mondiale, traduit un modèle différent. Financé par l'impôt, le *Welfare State* fournit des prestations uniformes à tous les membres de la société, quitte à être minimales.

Le modèle français s'inspire des deux logiques avec des objectifs combinés de protection sociale reposant sur les cotisations, et d'aide sociale via des mécanismes complexes de redistribution des richesses financées par les prélèvements fiscaux. Certaines conceptions font reposer l'État-providence sur la notion de contrat social propre à la révolution française. D'autres y voient une ingérence contre-révolutionnaire de l'État. C'est d'ailleurs pour contrer la montée du socialisme que l'État-providence a été initialement adopté par les monarchies à la fin du XIX^{ème} siècle, puis par les fascismes au XX^{ème} siècle.

Les dictatures européennes du XX^{ème} siècle ont toutes été des États-providence. L'enjeu était d'« acheter » la loyauté des citoyens, la paix sociale et l'unité nationale. C'est en réaction à cette intrusion étatique que les doctrines libérales ont souhaité limiter les prérogatives de celui-ci aux fonctions régaliennes de sécurité. Après 1945, durant la reconstruction d'après-guerre, les régimes socialistes et libéraux démocrates d'Europe ont repris à leur compte le concept d'État-providence.

Accepter ou non la tutelle publique

La cartographie proposée ci-contre s'intéresse à la portée que l'État attache à sa mission et à la valeur que la population locale attribue à son implication dans la vie quotidienne. Il ne s'agit pas de comparer la qualité réelle ou perçue des services publics dans le monde.

Les Français attendent presque tout de l'État, même s'ils nourrissent à son égard méfiance et défiance. Les disparités entre nations reposent plutôt sur la tendance à accepter ou questionner la légitimité explicite de la tutelle publique sur la sphère économique et sociale. Ainsi la [part des dépenses sociales dans le PIB](#) n'est pas un critère suffisant pour cerner la valeur du service public dans un pays.

Un grand nombre de pays ne disposent pas de la richesse économique suffisante pour répondre aux besoins de leur population : éducation, santé, logement, accès à l'eau potable, transports, électricité, gaz, services urbains, sécurité, etc. La question de savoir si les services publics de l'État sont une valeur nationale importante est peu pertinente dans ces pays confrontés à une grande disparité sociale et économique. L'image de l'État peut être mauvaise, à cause de la corruption, ou parce que la bureaucratie est pesante, les services lents, restreints et peu efficaces. Néanmoins, la population qui vit en-dessous du seuil de pauvreté est dépendante des prestations de l'État. Attente et dépendance sont deux vécus différents.

Attente et dépendance vis-à-vis des prestations de l'État sont deux vécus différents.

►►► Suite de la page 40

La valeur du service public de l'État est relative au statut que les citoyens veulent se voir reconnaître dans la société. « *Les attentes varient selon les catégories socio-professionnelles.* » (Evelyne Mavrikios, Athènes). Dans de nombreux pays émergents où les disparités sociales sont fortes, le degré de dépendance vis-à-vis de l'État définit la catégorie sociale à laquelle on appartient. « *Dans le domaine de la santé, les Mexicains qui en ont les moyens, préfèrent s'adresser au secteur privé. C'est une question de statut autant qu'une recherche de la qualité. Pour l'éducation, on recourt à l'école publique, mais on investit dans le privé pour les études.* » (Claire Estamez Garcia, Mexico).

Trois typologies d'État-providence

Dans les sociétés plus égalitaires, le statut social est un enjeu moins significatif. « *L'économie est libérale au Danemark ou en Suède, mais on a confiance dans l'État. Les impôts sont élevés, et l'on sait qu'ils seront utilement employés.* » (Daniel Blanc, Copenhague). Le modèle « social-démocrate » propre aux pays nordiques et aux Pays-Bas, vise à renforcer la possibilité d'une indépendance individuelle, en liant protection sociale et travail. On peut observer un lien logique entre ce système d'État-providence et la culture profondément individualiste des sociétés nordiques (voir pages 30 et suivantes). Synthèse entre libéralisme et socialisme, ce modèle privilégie le plein-emploi, grâce à une flexibilité du marché du travail, afin d'augmenter les revenus de l'État et assurer un niveau élevé de prestations sociales. Les pays qui appliquent ce modèle adoptent généralement une forte politique d'investissement dans la R&D pour renforcer leur place dans la compétition mondiale.

Le modèle scandinave se distingue du standard libéral répandu au Canada, aux États-Unis, en Australie et en Nouvelle-Zélande, où l'État

n'intervient qu'en dernier recours. Le modèle libéral limite sa protection et vise à contraindre les individus vers un retour rapide sur le marché du travail, tout en se fiant aux mécanismes du marché. Le Royaume-Uni où « *le welfare state est resté présent dans l'inconscient collectif* », entre plus difficilement dans cette catégorie. « *Un organisme comme le NHS (service de santé national) reste une institution sacrée. Cet attachement aux services publics cohabite toutefois avec la conviction générale que ces services sont de piètre qualité.* » (Katie Docrwa, Londres).

L'État-providence nordique s'oppose aussi au modèle « conservateur-corporatiste » où la qualité de la protection sociale dépend de la profession et des revenus, selon la logique du régime d'assurance. Dans ce système, les revenus des salariés sont partiellement maintenus en cas d'accident, de maladie, de chômage ou lorsque vient l'âge de la retraite. Ce système est cher à l'Allemagne, la Belgique, l'Italie ou l'Autriche où « *certains services ont beau avoir été confiés au secteur privé, les services publics sont restés une valeur forte dans la société.* » (Christian Hamm, Düsseldorf).

Public contre privé ou partenariat public-privé ?

L'évolution de la place relative accordée aux sphères publique et privée constitue un critère de comparaison. L'attente vis-à-vis de l'État est faible en Israël, parce que l'on considère que « *n'importe quelle entreprise peut assurer les services publics, et que ceux-ci seront meilleurs s'ils sont acquittés par une entreprise privée.* » (Karen Gordon, Tel Aviv). L'Amérique latine offre de grandes disparités, entre Cuba où le secteur

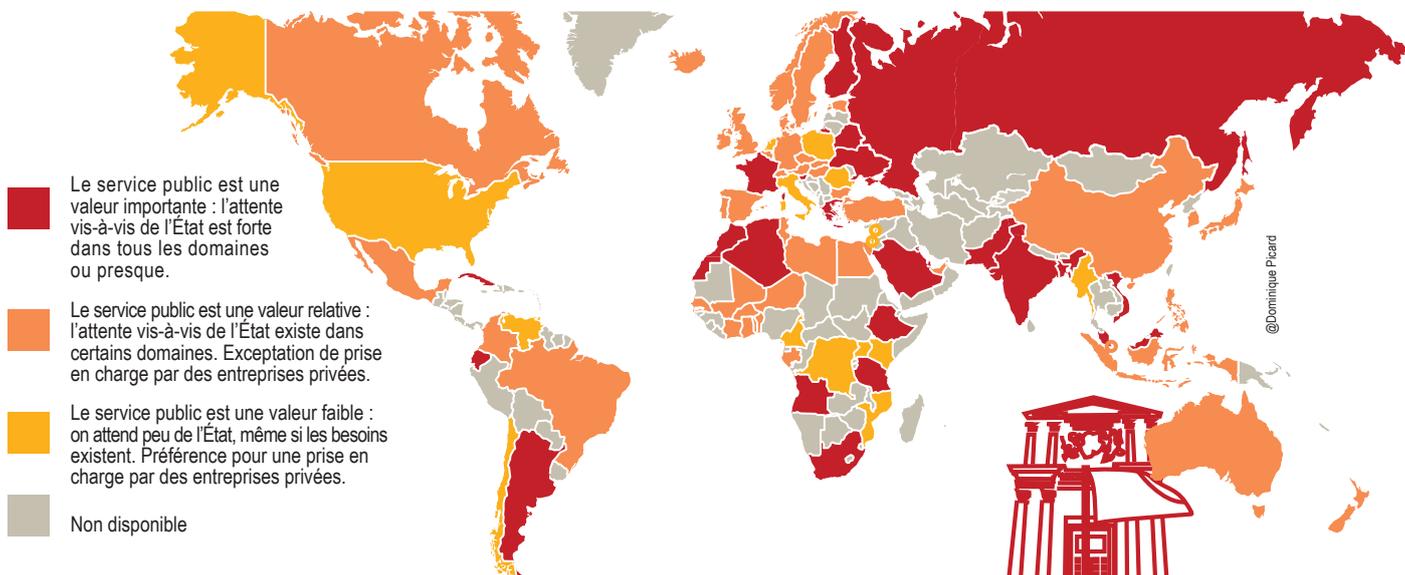
privé est quasi inexistant et le Chili « *où presque tout est privé.* » (Monica Gimpel, Santiago du Chili). Au Venezuela, « *les taux d'imposition sont parmi les plus faibles de l'Amérique Latine, et entraînent une faible exigence des citoyens vis à vis du service public.* » (Fleur Dubrulle, Caracas).

En Europe, une partie grandissante des services publics a été confiée au secteur privé, pour satisfaire une population toujours plus exigeante, et pour appliquer les directives de l'Union européenne en matière budgétaire et de mise en concurrence, sans tenir compte de l'attachement des différents peuples à leur modèle national, ce qui a pu contribuer à développer un sentiment anti-européen.

Ailleurs, l'État-providence est concurrencé par une forme de paternalisme industriel. Au Japon, « *les attentes à l'égard de l'État sont avant tout régaliennes (sécurité), moins en matière économique où le secteur privé prime. La R&D est développée à 80% par le secteur privé, et l'entreprise joue un rôle social.* » (Pascal Furth, Tokyo). « *En Corée du Sud, la notion de service est partout, dans le public comme dans le privé.* » (Jimyong Chang, Séoul). Les chaebols qui forment une sorte de second État, jouent un rôle social important à travers leurs fondations. Quand l'État coréen veut promouvoir une politique d'innovation, il fait pression sur les grands groupes pour la concrétiser.

Les typologies d'État-providence sont un reflet des mentalités influencées par l'organisation politique et sociale des pays. On assiste à une marchandisation croissante des services publics partout dans le monde. Cependant, la perception de ceux-ci, profondément enracinée dans la culture locale, évolue peu ou très lentement. ■

Parfois, l'État-providence est concurrencé par une forme de paternalisme industriel.



Travailler avec quel modèle d'éducation : ACCUMULATION DU SAVOIR OU ÉPANOUISSEMENT PERSONNEL ?

Les modèles d'éducation sont le reflet d'un modèle de pensée, une conception de l'humain en devenir. Il y a une liaison forte entre la façon dont on a appris, et le comportement au travail, et par extension, en affaires. Le modèle d'éducation explique, pour une part non négligeable, le rapport des individus à l'erreur ou à l'échec.

Si, comme le rappelle Edward T. Hall, dans *Le langage silencieux*, « l'acquisition des connaissances est l'une des activités fondamentales de l'homme », la manière d'acquérir ces connaissances est une caractéristique culturelle : « Il paraît inconcevable à l'individu moyen, élevé dans une culture donnée, qu'une chose aussi fondamentale que la connaissance puisse se transmettre par une méthode tant soit peu différente que celle qu'il a connue lui-même. Mais le fait est qu'une fois que les gens ont appris à apprendre d'une certaine manière, il leur est extrêmement difficile d'expérimenter de nouvelles méthodes. Le reste de la culture reflète cette manière d'apprendre, car la culture est "un comportement acquis et commun" ». (*ibid.*)

Comment apprend-on ?

Il ne s'agit pas, ici, d'analyser les systèmes d'éducation, nation par nation, d'autant plus qu'à l'intérieur des pays, ils se présentent souvent à géométrie variable (enseignement public/privé, écoles religieuses, etc.). La question est plutôt d'observer à partir de quel postulat, l'éducation des jeunes est conçue de manière globale. Et ici, deux tendances se dégagent.

D'une part, les cultures qui privilégient l'accumulation de connaissances, le développement intellectuel, parfois au détriment de la personnalité. Cette tendance encourage l'excellence scolaire au prix d'un effort souvent considéré comme une épreuve nécessaire. Cette tendance se rencontre clairement en France où le vocabulaire associé aux études est assez symptomatique (« discipline scolaire », « épreuves du bac », « sanction des examens »), dans les pays latins européens, une partie de l'Amérique latine, une partie de

l'Afrique et du Moyen et de l'Extrême-Orient. « Le système d'éducation chinois est clairement orienté vers les résultats, et la notation est importante. L'expérience personnelle et le développement des capacités polyvalentes de l'individu comptent moins ». (Xu Ting, Chengdu).

Savoir livresque et tableau d'honneur

Cette première tendance privilégie le savoir livresque, la discipline au détriment de la pratique et du savoir comportemental.

« Le Cameroun a clairement un héritage français du point de vue de l'éducation, avec une culture du diplôme, des parcours préformatés grandes écoles, etc. Dans les écoles, on affiche souvent les premiers de la classe sur un tableau d'honneur. C'est différent dans la partie anglophone du pays (20%), trop minoritaire pour influencer le système et parvenir à un mix à l'échelle nationale. » (Loïc Tchuenkam, Douala). « L'affichage public de notation des examens, en France, m'a semblé une pratique désagréable, comme si l'idée était de "placarder" ceux qui ont échoué. » (Jessica Rohrer, Düsseldorf).

« En Hongrie, jusqu'au début des années 90, l'éducation reposait sur la tyrannie des bonnes notes. Un élève évalué trop faible pour passer en classe supérieure, était considéré comme un « raté ». (István Héjjas, Budapest).

Idem pour les Tchèques chez qui « le système scolaire repose traditionnellement sur l'accumulation des connaissances et leur mémorisation, la discipline caractérise le bon élève dans un système éducatif assez sévère ». (Barbora Dufkova, Prague).

Le système d'éducation intimidant va parfois de pair avec la place et l'influence des aînés dans la société. « Dans mon souvenir, en Éthiopie, le respect envers les personnes plus âgées et les

La notion de « bonne réponse » exerce longtemps une influence dans le milieu professionnel.

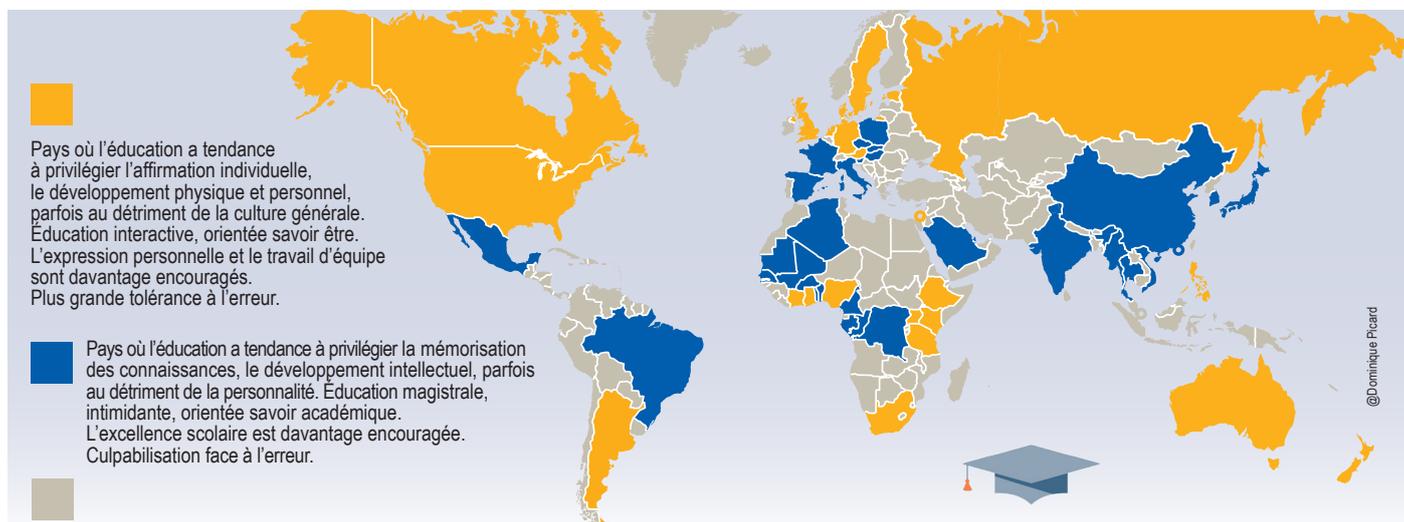
enseignants était une priorité. Les enseignants venaient en cours avec des « doula » (bâtons) pour punir les élèves. C'est par la peur de la punition que les élèves apprenaient. Avec pour résultat que les élèves n'osaient pas s'exprimer et que l'étude était associée à une punition. » (Belien Gezahegn, Addis Abeba).

Dans les cultures patriarcales, l'affirmation de soi peut être interprétée comme une forme d'insolence, un manque d'humilité, voire d'irrespect vis-à-vis des aînés. Cette approche éducative entraîne, dans le monde de l'entreprise, une distance hiérarchique forte et un comportement plus collectiviste. Dans les cultures très hiérarchisées, comme en Inde, « on s'exprime à l'école dans un cadre rigoureux et contrôlé : pour répondre à une interrogation et contrôler que l'on connaît la bonne réponse ». (Shilpa Patil, Bombay).

Bons en technique et en maths, mais « peut mieux faire » en commerce

La notion de « bonne réponse » exerce longtemps une influence inconsciente dans le milieu professionnel. Pour le ministère de l'immigration du Québec, les Français sont très attachés à leur image dans l'entreprise. Bons ingénieurs, techniquement innovants et perfectionnistes, les Français pèchent souvent pour leur manque de persévérance commerciale.

Suite page 43 ▶▶



▶▶▶ Suite de la page 42

Grâce à ses bons scores en mathématiques, la France « fabrique » d'excellents financiers (qui émigrent parfois vers la City) et de bons *startups*, mais ses performances à l'export ne sont pas toujours à la hauteur. Quand un professionnel Nord-Américain se considère « au service de ses clients », son homologue français se pense au service de son métier. Cette nuance est symptomatique de l'empreinte que l'enseignement français a laissé chez les élèves d'hier et les salariés d'aujourd'hui, même dans un pays qui compte paradoxalement parmi les meilleures écoles de commerce au monde. « *J'ai suivi une éducation franco-argentine, et côté français, depuis la primaire, on nous rabâchait que le Bac était la grande épreuve à décrocher. On gardait un silence respectueux devant les professeurs. Côté argentin, c'était plus vivant et participatif.* » (Damián Bergel, Buenos Aires). Contrairement à leurs concurrents britanniques ou allemands, les Français n'ont pas vraiment appris à travailler en équipe, car l'enseignement de l'Hexagone récompense avant tout l'effort individuel.

Ce système d'éducation prône une plus grande tolérance à l'erreur.

Affirmation et développement personnels

L'autre grande tendance se rencontre parmi les cultures où l'éducation tend à privilégier l'affirmation de soi, le développement physique et personnel. L'expression individuelle est encouragée. « *Au Nigeria, on valorise l'excellence tout en mettant l'accent sur l'épanouissement personnel : les élèves sont encouragés à s'exprimer librement dans la classe et à effectuer des recherches personnelles.* » (Valor Iduh, Lagos). « *Au Danemark, les enfants apprennent à réfléchir de façon indépendante, à s'exprimer librement et à prendre du recul face aux connaissances « admises », du moment qu'ils montrent leurs capacités à argumenter.* » (Annette Jensen, Copenhague).

Ce système d'éducation prône une plus grande tolérance à l'erreur qui fait partie de l'apprentissage. L'éducation est interactive et encourage la participation. Cette éducation « comportementale » se conduit parfois au détriment de la culture générale, car elle part du principe qu'il est plus important d'apprendre à apprendre, que d'accumuler le savoir qui peut s'acquérir individuellement par la suite. « *Dans mon école à Oxford, on nous encourageait à travailler dur et à nous exprimer, peu importaient les erreurs. Avec le recul, je suis ravi d'avoir appris dans cet environnement qui favorise le développement de la confiance en soi.* » (Peter Stewart, Paris).

Cette forme d'enseignement s'oppose à l'autre tendance où l'éducation est magistrale, souvent intimidante, car elle est teintée de culpabilisation face à l'erreur.

Individualisme et collectivisme dans l'enseignement

Dans la classe des cultures collectivistes (voir page 30), les vertus de l'harmonie et la nécessité de préserver la face règnent en maître. Les élèves sont traités comme faisant partie d'un groupe, jamais comme individus isolés. L'enseignement est intimidant, car interrogé, l'élève engage l'honneur du groupe. Il est facile de lui « faire honte ».

Dans la classe individualiste, les élèves s'attendent à être traités de façon individuelle et impartiale, les confrontations et les conflits réglés au grand jour sont souvent considérés comme salutaires.

Le but recherché : préparer l'individu à prendre sa place dans la société.

« *Le système éducatif allemand attache, dès la petite enfance, beaucoup d'importance à l'épanouissement. Le « Freies Spiel » est très important. Pour avoir suivi mes enfants dans les cursus allemand et français, je peux dire que le système français est plus scolaire (et autoritaire) que le système allemand, et ce dès l'école maternelle où l'on enseigne aux petits à rester assis, à respecter des règles, à être silencieux, disciplinés, à « se préparer pour plus tard ». À l'inverse, la pédagogie allemande est très influencée par les mouvances des années 70 comme la « antiautoritaire Erziehung », même si elle a entretemps évolué. Au lycée allemand, il est important d'acquérir des compétences sociales : prendre la parole en public, savoir discuter et argumenter, s'impliquer dans des projets de groupe, travailler en équipe ».* (Lotte Andreani, Düsseldorf).

Le but recherché est de préparer l'individu à prendre sa place dans la société composée d'autres individualités.

Parcours linéaire versus parcours expérimental

« *L'éducation britannique ne valorise pas uniquement la réussite scolaire traditionnelle, mais encourage aussi les chemins plus créatifs et vocationnels.* » (Pandora Mistry, Londres). « *Le système d'éducation en Ontario au Canada se focalise sur l'épanouissement personnel. On enseigne aux enfants l'importance de s'exprimer librement, de faire leurs propres choix et de valoriser toute leurs expériences en vue de développer non seulement leur capacité scolaire mais aussi leur personnalité individuelle. Comme dans nombre de pays anglophones, c'est une approche pragmatique où les enfants sont encouragés à bâtir leur propre chemin que ce soit pour les études post secondaires ou dans leur vie professionnelle.* » (Omar Janjua, Toronto).

Le concept pédagogique dominant dans les pays nordiques et anglo-saxons part du principe que l'avenir n'est jamais tracé à l'avance et que l'on n'a jamais fini d'apprendre. Après l'école, après l'université, l'apprentissage continue dans l'entreprise, et en changeant de carrière. C'est pourquoi les parcours professionnels

jalonnés de réorientations peuvent être jugés « riches » dans certains pays, mais « atypiques » ou « instables » en France où l'on raisonne davantage en termes de « voie » (royale ou non).

Le rôle des diplômes comme sanction des études diffère selon les cultures.

Dans la société individualiste, on apprend à l'élève comment apprendre alors que la société collectiviste considère qu'apprendre n'a qu'un temps, celui de la jeunesse, qui apprend une fois pour toute comment faire les choses pour participer à la vie en société.

Le rôle des diplômes et des certificats comme sanction des études diffère selon les cultures. Dans la société individualiste, il augmente la valeur économique de son détenteur, mais également sa fierté. Dans une société collectiviste, le diplôme est un honneur pour celui qui le reçoit et pour le groupe auquel il appartient. Ce diplôme permettra de frayer avec des membres d'un groupe au statut plus élevé. À ce titre, le corporatisme professionnel français des « Grandes Écoles » est particulièrement caractéristique.

En comparaison, si au Japon, « les parents exerçaient une forte pression sur leurs enfants pour entrer dans les meilleures écoles, en les inscrivant aux cours du soir, le but de l'éducation japonaise reste d'harmoniser au mieux le niveau des élèves, en privilégiant une standardisation de la façon de travailler. Le passage des meilleures écoles aux meilleures universités avant d'entrer dans les grandes entreprises ou les administrations était un exemple de réussite symbolique. La tendance s'atténue avec la mondialisation et depuis que les grandes entreprises ne garantissent plus « l'emploi à vie ». Pour autant, contrairement à la France, lorsque l'on sort d'une école prestigieuse, on n'occupe pas immédiatement un poste élevé dans la hiérarchie. On commence « en bas » et l'on doit faire ses preuves avant d'être promu. En cas d'échec, les plus haut placés sont plus facilement licenciés. » (Minoru Sakuramoto, Osaka)

La tendance pédagogique est si profondément ancrée dans la culture, que l'histoire et la politique ont parfois une influence limitée.

Le système d'éducation qu'ont connu les Russes à l'ère soviétique, basé sur l'endoctrinement, pourrait s'interpréter comme fondé sur la discipline au détriment de l'épanouissement personnel. C'est plus complexe : « *J'ai souvenir qu'on nous encourageait à nous exprimer, à participer aux olympiades. Les professeurs étaient attentifs à la personnalité de leurs élèves et leur donnaient leur chance en les encourageant à affirmer leurs qualités personnelles dans les activités collectives. Aujourd'hui, si les élèves ont davantage peur d'échouer à leurs examens*



Suite page 44 ▶▶▶

▶▶ Suite de la page 43

de sortie, car l'enjeu est de poser leur candidature aux grandes écoles, le système éducatif russe reste favorable à la libre expression et à l'épanouissement personnel. » (Natalia Chtykalo, Moscou). « Durant l'époque soviétique, dans notre système des pionniers et des komsomols, je me souviens que j'étais reconnue pour mes capacités de leader et les professeurs m'encourageaient à animer les activités collectives. Mes appétences à être force de proposition, à prendre des initiatives étaient encouragées. » (Regina Chikisheva, Moscou).

Une éducation qui privilégie l'acquisition du savoir, culpabilise davantage l'élève face à ses erreurs et peut entraîner, à terme, une peur de l'échec.

Corrélation entre acquis scolaire et perception de l'échec

Si l'éducation influence la manière de travailler, la tendance pédagogique qui privilégie l'accumulation du savoir au détriment de la personnalité, culpabilise davantage l'élève face à ses erreurs

La facilité à prendre des risques est un indicateur fort de la perception générale d'une société face à l'échec.

parce que, ce qui compte, c'est « essayer ». « En Russie, la perception générale est : ce qui compte c'est de participer, la victoire n'est pas obligatoire. On apprend de ses échecs. » (Regina Chikisheva, Moscou).

L'influence du contrôle de l'incertitude

La corrélation n'est, cependant, pas systématique. La Chine où le système d'éducation est de type collectiviste et prône l'excellence, offre un exemple particulier. « La Chine compte de plus en plus d'exemples de réussites qui ont succédé à une série d'échecs. Devant ce constat, les jeunes se sentent encouragés à prendre des risques, d'autant plus que l'État favorise la prise de risque, grâce à des compensations financières en cas d'insuccès. » (Xu Ting, Chengdu). Idem en Inde où « l'accès aux bonnes écoles est difficile, il faut se battre pour obtenir une place, d'où une culture très compétitive. Pour autant, les Indiens sont des entrepreneurs, leur culture est orientée vers la prise de risque. » (Shilpa Patil, Bombay).

Et demain ?

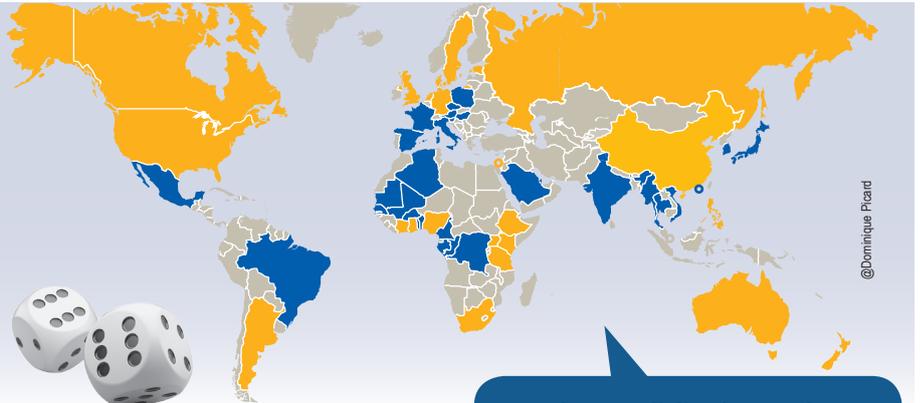
L'approche pédagogique évolue avec l'actuelle génération et cela influencera peut-être, si ce n'est pas déjà le cas, l'évolution des méthodes de travail, les relations dans l'entreprise et entre entreprises. « Le gouvernement actuel en Birmanie étudie une évolution vers un système d'éducation davantage orienté étudiants et élèves ». (Khin Hnin Zaw, Rangoun).

Si dans l'ensemble, on observe une influence forte de la pédagogie infantile sur la manière de travailler et de conduire des affaires, les facteurs communautaires versus individualistes (voir page 30), ainsi que le vécu de l'incertitude peuvent bousculer cette corrélation. De même, la mondialisation tend à étendre, au sein des nouvelles génération, une approche plus individualiste de l'éducation, faisant la part belle au développement personnel.

« Avec son influence catholique, le système espagnol « classique » d'éducation, bien que moins rigide qu'en France, repose beaucoup sur la mémorisation, moins sur la participation et les élèves sont assis en rang. Alors que les échanges entre professeurs et élèves tendent à être moins formels, ce système éducatif est en train d'évoluer, en expérimentant des

Modèles d'éducation : peur de l'erreur, peur de l'échec ou peur de manquer une opportunité ?

- Pays où l'échec est considéré comme constructif, car ce qui compte avant tout, c'est d'essayer.
- Pays où l'échec est très mal vécu, car ce qui compte avant tout, c'est de réussir.
- Information non disponible



La mondialisation tend à étendre une approche plus individualiste de l'éducation faisant la part belle au développement personnel.

et peut entraîner, à terme, une peur de l'échec. « En Birmanie, l'échec est plutôt une honte. » (Khin Hnin Zaw, Rangoun). « En Éthiopie, si l'enfant redouble sa classe, c'est une humiliation pour les parents. Dans les familles où les pères et les mères n'ont pas fait d'études, la pression sur leurs enfants est encore plus forte. » (Belien Gezahegn, Addis Abeba).

Il ne s'agit pas ici de la façon de surmonter l'échec ou la capacité à rebondir, ce qui relève du caractère personnel. Il s'agit de la perception inconsciente et collective de l'échec vécu comme un drame, un traumatisme que l'on préfère passer honteusement sous silence auprès même de ses proches, parce que l'on a appris que la priorité est de « réussir » ; ou, à l'inverse, un échec vécu comme une expérience obligée et un enseignement personnel, formateur pour l'avenir. Dans une perspective où l'enseignement montre une voie toute tracée, l'échec n'a pas sa place. Dans un système éducatif qui encourage le développement personnel et indépendant, l'échec est moins tragique,

La facilité à prendre des risques est un indicateur fort de la perception générale d'une société face à l'échec, vécu comme étant plus tolérable. Elle n'est pas étrangère au comportement collectif face à l'incertitude.

Le contrôle de l'incertitude (voir page 28), dimension culturelle étudiée par le psychologue néerlandais [Geert Hofstede](#), fait référence à la manière dont les membres d'une société abordent le risque. Les pays scandinaves, germaniques et anglo-saxons, le Sud-est asiatique, l'Inde, la Chine, le Liban et les pays africains comptent parmi les pays qui éprouvent moins le besoin de contrôler l'incertitude.

Les pays qui acceptent davantage l'incertitude de l'avenir sont aussi ceux où l'on prend le plus facilement des risques personnels. La réalisation personnelle passe dans ces pays, par la prise d'initiatives. Alors que pour les autres, la réalisation personnelle se définit plutôt en termes d'acquisition de sécurité, et par l'évitement du risque.

méthodes reposant davantage sur le travail d'équipe et l'encouragement à s'exprimer. » (Belén Jimenez Ruiz, Madrid).

Nous sommes, toutefois, encore loin d'une uniformisation des pratiques de travail, tant l'influence du bagage historique et philosophique reste forte sur l'éducation, selon que celle-ci repose sur la perception de l'individu comme champ d'expériences, ou sur une conception de l'individu comme aboutissement intellectuel. Les hommes d'affaires français qui « se frottent » à l'international, ont la chance de prendre conscience, au contacts d'autres cultures, que leur héritage pédagogique, malgré ses qualités, n'est pas universel et que des modèles alternatifs peuvent se montrer souvent plus efficaces. ■

STATUT ATTRIBUÉ OU RÉALISATION ?

La manière dont les individus conçoivent leur place dans l'entreprise, ou plus généralement dans la société, est riche d'enseignement sur une culture. C'est vrai dans les relations d'affaires, les relations de coopération ou de partenariat. Nous abordons ici le clivage entre les cultures qui attachent une importance inconsciente au statut attribué – celui conféré par le milieu, le réseau, le diplôme, le corps professionnel – et celles plus enclines à prendre en considération le parcours individuel (ou statut acquis).

Certaines cultures valorisent le statut social dit « attribué ». Les individus sont dans ce cas particulièrement attachés, précisément, à leur statut. Ce statut relève à la fois du milieu social dont ils sont issus, du prestige des écoles fréquentées, des diplômes obtenus et du réseau relationnel, un réseau souvent marqué par cette appartenance sociale.

« Le Mexique qui compte des dynasties économiques comme les familles Slim, Chedraui, Baïleres, Salinas, Azcarragá... est très attaché à la reconnaissance sociale de la famille (prestige du nom, richesse, héritage social ou économique). Les diplômes, relevant, le plus souvent, d'écoles privées payantes, soulignent leur ascendance et renom. » (Nathalie Gazeyeff, Mexico). Même chose en Colombie, où « le diplôme et les écoles fréquentées sont des marqueurs sociaux forts qui reflètent les milieux que l'on fréquente, les activités professionnelles ou de loisir que l'on poursuit ou les relations sociales que l'on noue. » (Jacqueline Chaupart, Bogotà).

Dans de nombreux pays où les inégalités sociales sont fortes, « l'on se définit par rapport à celle à laquelle on appartient, comme en Éthiopie : c'est elle qui ouvre ou ferme les portes. » (Belien Gezahegn, Addis Abeba).

Se différencier par le statut ou par ses actions

Les cultures attachées au statut accordent beaucoup d'importance aux titres, comme dans le monde arabe, ou en Afrique : « en Angola il convient de ne pas négliger les titres d'Ingénieur, Professeur... » (Amílca Cabral, Luanda).

Dans les cultures du statut attribué, l'individu au travail se voit au travers du prisme de ses origines et de son éducation, et sait qu'il est perçu comme tel. « En Corée, l'on est regardé durant toute la vie selon sa région d'origine, son diplôme, son quartier d'habitation. » (Hyeun-Suk Oh, Séoul).

Elles ne négligent pas pour autant le mérite et les réalisations personnelles. Le statut attribué n'exclue pas de faire ses preuves. Le diplôme décroché, ainsi que le cursus sélectif suivi dans une école prestigieuse ne sont pas étrangers

au mérite personnel. Cependant, les individus considèrent inconsciemment toute leur vie que ce diplôme et ce parcours éducatif fixent leur légitimité et leur respectabilité, indépendamment de leurs performances ultérieures.

« Les parents japonais, surtout toykoïtes, inscrivent leurs enfants dès l'enseignement scolaire, voire préscolaire, à des cours privés du soir, afin d'obtenir le niveau requis pour un meilleur statut universitaire qui sera déterminant tout au long de leur vie. » (Asako Matsuki, Tokyo).

Les cultures de statut attribué connaissant souvent une distance hiérarchique forte dans l'entreprise et sont des sociétés généralement peu individualistes (voir pages 21 et 30). C'est clairement le cas en Iran où « le rang hiérarchique est primordial. » (Hasan Naderi Mahabadi, Téhéran).

D'autres cultures valorisent les réalisations, réussites, acquisitions personnelles. Ce statut dit « acquis » puise sa légitimité dans les résultats, la capacité de l'individu à faire la différence. « Au Canada, on se définit par rapport à ce que l'on a construit personnellement (le diplôme n'a une valeur qu'au début de la carrière). Les MBA de certaines universités nord-américaines sont un plus, à condition d'être accompagnés d'expériences et de belles références. » (Aude Guivarch, Toronto).

C'est vrai en Amérique du Nord, en Europe nordique où la distance hiérarchique est moins forte et où les sociétés sont plus individualistes. « Au Danemark, on prend en considération l'individu et ses choix, plutôt que son statut. Si certaines écoles et entreprises connaissent un certain prestige, les réalisations personnelles et les succès individuels sont ce qui compte le plus. Les parcours sont moins « tracés » ou « linéaires » qu'en France, par exemple. On attache même de l'importance à l'expérience personnelle comme à l'expérience professionnelle. L'individu a plus d'espace et de liberté pour « se réaliser ». » (Lucie Larsen, Copenhague).

Dans les cultures de statut attribué, le diplôme, les écoles fréquentées déterminent, en quelque sorte, le comportement social, la constitution du réseau relationnel, et l'attitude dans l'entreprise, pour une grande part, tout au long de la vie professionnelle.

« En Chine, il n'est pas rare que les patrons issus des écoles prestigieuses de Pékin ou de Shanghai ont l'impression d'appartenir à une élite. Ils constituent des réseaux. » (LI Kaidong, Shanghai) « Le réseau relationnel est essentiel en Thaïlande et les relations personnelles héritées de ses études, peuvent ouvrir des portes. » (Muanfan Roengwiriya, Bangkok). De même, au Brésil, « il n'est pas rare que certains cursus d'élite déterminent les opportunités de travail. Dans un pays où les études supérieures jusqu'au troisième degré sont réservées à une minorité, les diplômés et l'école fréquentée sont essentiels. » (Vera Dos Anjos, São Paulo).

Une responsabilité inhérente au statut

À noter que dans les sociétés où le statut est important, le rôle (ce qui est attendu de la personne ayant un statut déterminé) est souvent contraignant. Par exemple, il peut être inconcevable pour un directeur général norvégien basé en Inde, de se rendre au bureau à vélo, même s'il le ferait en Norvège. Son statut professionnel lui impose d'utiliser le luxueux véhicule de fonction mis à sa disposition, en vertu du statut élevé qu'il occupe dans l'entreprise. Quelles que soient les « bonnes » raisons de l'intéressé, elles ne seront pas nécessairement décodées comme telles localement. Ce caractère contraignant est une sorte de pacte non-écrit avec l'élite à laquelle il appartient. Cela rejoint la responsabilité vis-à-vis de la collectivité propre aux sociétés communautaires.

L'attachement au titre et au formalisme relationnel n'est pas toujours synonyme de statut attribué dominant dans la société. C'est le cas en Italie. « En fonction du niveau d'étude ou de la profession exercée, les Italiens utilisent encore les titres : Professore, Avvocato, Ingegnere, Dottor... Le respect des titres et du statut social au sein de l'entreprise est très important du point de vue culturel, notamment dans des secteurs traditionnels ou les professions libérales. Dans ce contexte, les relations professionnelles et hiérarchiques sont souvent formelles, avec la distinction entre le « tu » et le « lei » (« vous »), jusqu'à ce qu'une relation plus personnelle s'établisse. Pour autant, la société italienne accorde davantage de prestige

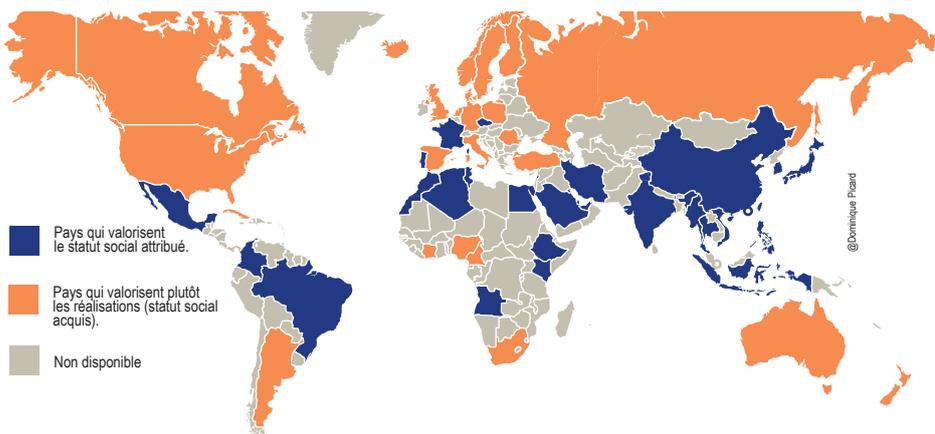
aux succès et aux résultats individuels dans le monde du travail. C'est une attitude liée au pragmatisme des Italiens, généralement plus flexibles et réactifs que les Français. » (Patrizia Galbati, Milan)

varie souvent entre les secteurs privé et public, ce dernier fonctionnant sous la logique de « statut attribué ». Il n'est pas rare non plus que l'histoire récente et le développement économique d'un pays influence l'approche culturelle du statut. « En Côte d'Ivoire, l'on se définit plutôt par ses réalisations. Le diplôme est certes important, mais il ne garantit pas grand-chose en termes d'opportunités professionnelles. Encore que la jeune génération qui a étudié à l'étranger tire fierté de ses diplômes. » (Innocent N'dry, Abidjan). Le statut attribué est souvent (pas toujours) le fait de cultures anciennes au sode bien établi. « La société russe actuelle est très jeune, elle s'est constituée il y a 20 ans. Il n'existe pas encore de fortunes héritées, de « provenances » ou de prestige. D'ailleurs certains diplômés sont achetés pour les formalités. Ce qui compte, c'est se créer son propre parcours et sa fortune. C'est une société du self-made man. » (Elena Savina, Moscou).

Le post-colonialisme et la montée du nationalisme ont parfois rebattu les cartes. Au Cameroun, « la mouvance nationaliste n'a pas pris le pouvoir. La classe dirigeante est restée proche des Occidentaux, avec un système de promotion liée à l'appartenance à ces milieux. Mais les choses évoluent : dans les milieux d'affaires, les grands capitaines d'industrie, proches du pouvoir, ou certains milliardaires peuvent être issus de milieux défavorisés. L'Afrique évolue tellement vite que ce qui a prévalu pendant des générations, ne sera plus valable demain. » (Patrick Bassom Douala). Au Nigeria, « tous n'ont pas la chance de faire des études, mais celui qui s'enrichit et réussit professionnellement inspire le respect. Et le « Qu'as-tu fait ? » compte davantage que le « d'où tu viens ? » (Valor Iduh, Lagos).

En Espagne, il existe « un côté élitiste, mais très différent de la France. Sous Franco, il y avait l'élite politique et le reste. Depuis, tout s'est inversé. C'est moins une question d'école que de parcours professionnel. Il y a de nombreuses entreprises familiales en Espagne qui inspirent le respect. Il n'y a pas de mépris, comme parfois en France, vis-à-vis d'entrepreneurs qui reprennent ou hérite d'une entreprise. » (Géraldine Filippi, Madrid).

Il est paradoxal que la France républicaine soit encore tellement attachée au statut, bien davantage que les monarchies d'Europe du Nord, voire les pays latins voisins. Pour l'homme d'affaires français qui voyage, et qui considère parfois qu'il est davantage au service de son métier, de son savoir acquis, de son diplôme, que de ses clients, voire de son entreprise, il est important de prendre conscience que la perception de lui-même au sein de son entreprise, et son rapport à son travail ne sont pas toujours compréhensibles chez ses interlocuteurs étrangers, parce que cette perception est issue d'un modèle propre à la culture française. Et chaque culture développe ses propres modèles de pensée, de perception et de comportement. ■



aux succès et aux résultats individuels dans le monde du travail. C'est une attitude liée au pragmatisme des Italiens, généralement plus flexibles et réactifs que les Français. » (Patrizia Galbati, Milan)

Les facteurs économiques et historiques
L'importance attachée au statut

Postface

« Dis-moi où tu as grandi, je te dirai qui tu es »

Tout projet d'internationalisation, impliquant la recherche de clients, de prescripteurs, ou de partenaires industriels, financiers ou commerciaux, passe par une rencontre entre personnes, une ouverture à l'autre. La dimension interculturelle s'inscrit au cœur de cette aventure humaine. Les entreprises sont conscientes de l'enjeu interculturel au point d'intégrer dans leurs stratégies des formations au management interculturel ou à la négociation interculturelle.

Cette dimension repose sur une notion de la culture définie selon l'anthropologue américain Clyde Kluckhohn comme « *la manière de penser, de sentir et de réagir d'un groupe humain, surtout acquise et transmise par des symboles, et qui représente son identité spécifique.* ».



La compréhension des enjeux interculturels a franchi une étape, lorsque le psychologue néerlandais **Geert Hendrik Hofstede** (photo ci-dessus) a interrogé les salariés d'IBM dans 70 pays, pour comparer les caractéristiques de chaque culture nationale et mettre en lumière leur valeur relative. Il s'est appuyé sur cinq facteurs de différenciation culturelle :

1) la distance hiérarchique qui exprime l'attitude d'une culture à l'égard des inégalités de statuts et de pouvoir au sein d'une société. Cette dimension révèle la perception générale des individus vis-à-vis de leur hiérarchie et de l'autorité. Elle révèle du même coup si l'autonomie et l'esprit d'initiative sont encouragés.

2) le contrôle de l'incertitude qui décrit comment une société gère l'inquiétude face à l'inconnu (futur, différences visibles, nouveauté, changement). Il révèle à la fois le niveau d'inquiétude général d'un peuple et sa tolérance vis-à-vis de ce qu'il ne maîtrise pas.

3) l'individualisme/collectivisme qui mesure le degré d'autonomie d'un individu vis-à-vis de son groupe d'appartenance et aux normes sociales, la plus ou moins grande solidarité du groupe et le degré d'attachement aux valeurs communautaires comme l'entreprise, l'amitié ou la famille.

4) la dimension masculine/féminine qui révèle si une société est, d'une part, plutôt attachée à la compétition, à la réussite (valeur considérée comme plutôt masculine) ou davantage à la qualité de vie et à la solidarité (valeur considérée comme plutôt féminine). Cette dimension témoigne, d'autre part, si une société est organisée avec une séparation marquée ou non des rôles des deux sexes dans les tâches professionnelles ou quotidiennes.

5) l'orientation court ou long terme qui associe le long terme aux valeurs de la vertu, de l'économie, de l'effort, et le court terme à celles du respect des traditions et à la satisfaction des obligations sociales.

Le site <http://geert-hofstede.com/countries.html> propose de découvrir comment se définit la culture de chaque pays à travers les indicateurs de chacune de ces cinq dimensions. Il est possible de comparer les valeurs de son pays d'origine avec nombre de pays dans le monde, à condition de n'y voir qu'un indicateur. Or, un indicateur n'est pas une vérité, surtout en matière de culture et de comportement humain.

Cette étude qui date un peu, présente des limites : la culture d'entreprise IBM a-t-elle exercé une influence dans les résultats de l'étude ? L'accroissement des échanges commerciaux font interagir les cultures. L'influence américaine est un facteur de changement dans la manière de penser et d'agir dans le monde du travail. La montée en puissance de pays comme la Chine, l'Inde, le Brésil, le Vietnam, la Turquie ou la Russie vont bousculer les schémas de pensée qui traversent les frontières et remettre en question l'influence du modèle occidental.

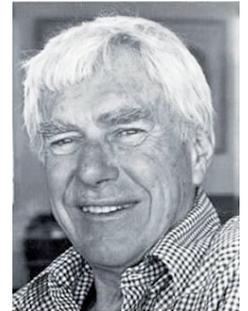
Les bouleversements historiques et socio-économiques que connaissent certaines régions du monde, l'émergence des jeunes générations qui affirment des exigences en rupture avec les priorités de leurs aînés, associés à l'usage très répandu des réseaux sociaux et du numérique dans les interactions humaines, bousculent les frontières, les schémas et l'ordre culturel établi.

Par ailleurs, sur une dimension complexe opposant valeurs dites « masculines » et « féminines », l'étude propose un résultat unique sur des questions trop diverses. Le rattachement des hommes et des femmes à des valeurs opposées étant lui-même un clivage très conventionnel.

Enfin, l'étude ne prend pas en compte d'autres dimensions révélatrices d'une appartenance culturelle comme la part du contexte dans la communication, la distance

à autrui ou l'organisation du travail dans le temps.

Ces dimensions ont été mises en lumière par l'anthropologue américain Edward Twitchell Hall, (photo ci-contre) dans son œuvre (Le Language silencieux, La Dimension cachée, La Danse de la vie...). Personne, mieux que Hall n'a démontré comment nos propres stéréotypes culturels déforment ce que nous percevons,



comment ils nous conduisent à nous tromper en pensant comprendre ce que nous percevons, ce qui peut conduire l'homme d'affaires à conclure que conclure un accord dans tel ou tel pays est chose impossible, tant les gens sont difficiles à cerner ou se comportent de façon absurde. Tant que l'individu reste dans son environnement culturel, il n'a pas de difficulté à interpréter l'attitude de ses interlocuteurs, ce qui l'incite à croire à tort que cette attitude est universelle. Dès lors qu'il entre en contact avec des inconnus issus d'une culture étrangère, il lui est nécessaire de dépasser sa propre culture. Ce qui lui impose de prendre conscience qu'il se comporte selon un système et que l'étranger en face de lui se comporte selon un autre.

D'autres sites [comme celui de Slate](#) proposent des grilles de lecture sur les variantes culturelles, sources de malentendus. En découvrant les caractéristiques de notre propre culture comparée à celles d'autres peuples, nous prenons conscience de la relativité des valeurs, des traditions, des notions de politesse et de respect, ou encore des symboles auxquels nous sommes tant attachés.

Comme cela a été souligné en préface, nous apprenons à faire preuve de bienveillance, à se méfier de notre propre jugement face aux comportements étrangers incompréhensibles et à relativiser la valeur de notre propre comportement. L'éveil interculturel est un enrichissement humain et une école comportementale dictée par le simple bon sens. Or, comme l'a dit l'éthologue Konrad Lorenz, le comportement est l'aspect le plus vivant de la vie ! ■

Remerciements

La littérature sur les sujets interculturels est abondante, tant en librairie que sur Internet. Sans prétendre à la rigueur scientifique, cet ouvrage est issu des témoignages des collaborateurs de Business France. Mis en perspective et analysés à la lueur d'études et d'articles, ces témoignages ont été publiés initialement dans le journal interne de Business France, entre mai 2015 et juillet 2018, pour partager la connaissance collective du facteur interculturel dans la réussite des relations d'affaires. Sans l'esprit d'observation et la capacité d'analyse du fait interculturel de ces collaborateurs qui, pour certains ont changé de fonction depuis, cet atlas perdrait beaucoup de sa pertinence.

C'est pourquoi, le rédacteur de cet ouvrage tient à remercier chaleureusement pour leurs contributions : Félix Adebayo-Diya, Ardiyan Admaja, Blandine Aigron, Lotte Andreani, Kadri Aru, Jean-Philippe Arvert, Anna Austria, Mel Bandler, Dilek Barcin, Patrick Bassom, Hamza Belgourari, Tarik Belkhiter, Damián Bergel, Daniel Blanc, Dominique Boutter, John Brunner, Amilca Cabral, Henri Castorès, Frédéric Chailloux, Phutachart Chaiwatana, Jimyong Chang, Xavier Chatte-Ruols, Jacqueline Chaupart, Natalia Chtykalo, Inès Chen, Sandrine Ciupek, Marie-José Connan, Thomas Curelli, Laetitia Da Luz Cerqueira, Kruttika Dadhe, Gilles Debuire, Gilles Della Guardia, Katie Docwra, Vera Dos Anjos, Žaneta Drzazga, Fleur Dubrulle, Nasser El Mamoune, Claire Estamez Garcia, Franz Evers, Géraldine Filippi, Nadine Fraysse-Eckstein, Elisabeth Froschauer, Pascal Furth, Patrizia Galbiati, Philippe Garcia, Nathalie Gazeyeff, Belien Gezahegn, Michel Gilbert, Monica Gimpel, Julien Giraud, Pascal Gondrand, Karen Gordon, Aude Guivarch, Christian Hamm, István Héjjas, Vimla Hunt, Vincent Huynh, Valor Iduh, Omar Janjua, Miguel Javier, Annemette Jensen, Jhao Franck, Belén Jimenez Ruiz, Zeïna Kabbara, Myriam Kajji, Salamat Khan, Hugo König, Maxime Krummenacker, Kim Hyun-Mo, Laura Laguierce, Victoria Lamour, Maxime Lariitchouk, Lucie Larsen, Jean-Baptiste Laureau, Daniela Lefèbvre, Lyslie Legendre, Simon Lelièvre, Arnaud Leretour, Li Kaidong, Sarah Lubeigt, Olivier Makpolo, Asako Matsuki, Niusha Milani, Pandora Mistry, Deborah Modiano, Denis Mwangi, Hasan Naderi Mahabadi, Innocent N'dry, Astrid Nielsen, Hervé Ochsenbein, Hyeun-Suk Oh, Maria Estrella Ortiz, Hamdi Othmani, André Pandean, Shilpa Patil, Katarzyna Pietrowska, Francesco Plazzotta, Véronique Priour Sađirođlu, Joya Raha, Magdalena Rahn, Bertrand Raoult, Brinder Rault, Maja Razpotnik, Georges Régnier, Muanfan Roengwiriya, Jessica Rohrer, Minoru Sakuramoto, Pamela Salazar, Elena Savina, Edith Schnapper, Kushal Sengupta, Kamel Silhadi, Jean-François Sporrer, Peter Stewart, Katarzyna Suwala, Sabine Taouq, Regina Tchikisheva, Loïc Tchienkam, Bruno Tessier, Benoit Trivulce, Trinh Thin Minh Ngoc, Pauline Vandebor, Martin Winder, Xu Ting, Fang Yuan, Khin Hnin Zaw, Dominik Zeindler, Edith Zeller.



Publication du Service Produits éditoriaux, Département Info Marchés, Direction Export,
Business France, septembre 2018.

Rédaction : Dominique Picard ; Conception / réalisation : XXXXXXXX ; Impression : XXXXXXXX
Crédits : XXXXXXXX



Business France, 71-77, boulevard Saint-Jacques 75014 Paris
www.businessfrance.fr