Interculturalité, internationalité, communication et échanges.

Négociation M2 – Filière Commerce-Marketing

Conservatoire National des Arts et Métiers

Edition 2018

André SCHWENK
Renseignement, gestion de l'information, négociation
www.alsaperfo.fr

ICPF & PSI
Certification
AGREE
CNEFOP
FORMATEUR

Négociation M2

Interculturalité, internationalité, communication et échanges

1. Introduction 5
2. Bases 5
   2.1. Qu'est ce que négocier 5
   2.2. Les limites de la négociation 6
   2.3. Les phases de la négociation 6
   2.4. Le diagnostic environnemental de la négociation 6
   2.5. La préparation 8
   2.6. Savoir fixer les objectifs 9
   2.7. Quel espace de négociation 9
   2.8. Les interactions entre les protagonistes 10
   2.9. La ou les stratégies 10
   2.10. Le processus de négociation 11
   2.11. La négociation de crise 11
   2.12. La conclusion 13
3. L'intelligence interculturelle 13
   3.1. Qu'est ce que la culture? 13
   3.2. Perceptions de l'environnement 15
      3.2.1. Histoire, traditions, religions 15
      3.2.2. Le rapport à la nature 21
      3.2.3. L'aspect temporel 24
      3.2.4. L'aspect spatial 29
      3.2.5. Le rapport à la maladie et à la mort 32
   3.3. L'individu 37
      3.3.1. L'individu et autour de lui 38
      3.3.2. Le rapport à la différence, à l'étranger 42
      3.3.3. Les statuts, la position sociale 52
      3.3.4. Le rapport aux genres (masculinité et féminité) 55
   3.4. Les approches professionnelle et organisationnelle 58
      3.4.1. Le rapport au travail 58
      3.4.2. L'évitement, le désaccord et le conflit 65
      3.4.3. La propriété, le gain, la richesse 69
      3.4.4. Les règles et le rapport à la hiérarchie 96
   3.5. L'aspect linguistique, la communication 104
      3.5.1. Principes de base de la communication 105
      3.5.2. La langue 106
      3.5.3. La communication, les non dits 108
      3.5.4. Modèle de Lewis 116
   3.6. La systémique dans l'interculturalité 118
      3.6.1. Un système 118
      3.6.2. Pourquoi l'étude systémique 119
      3.6.3. Système simple, système complexe 119
      3.6.4. Démarche analytique vs approche systémique 120

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

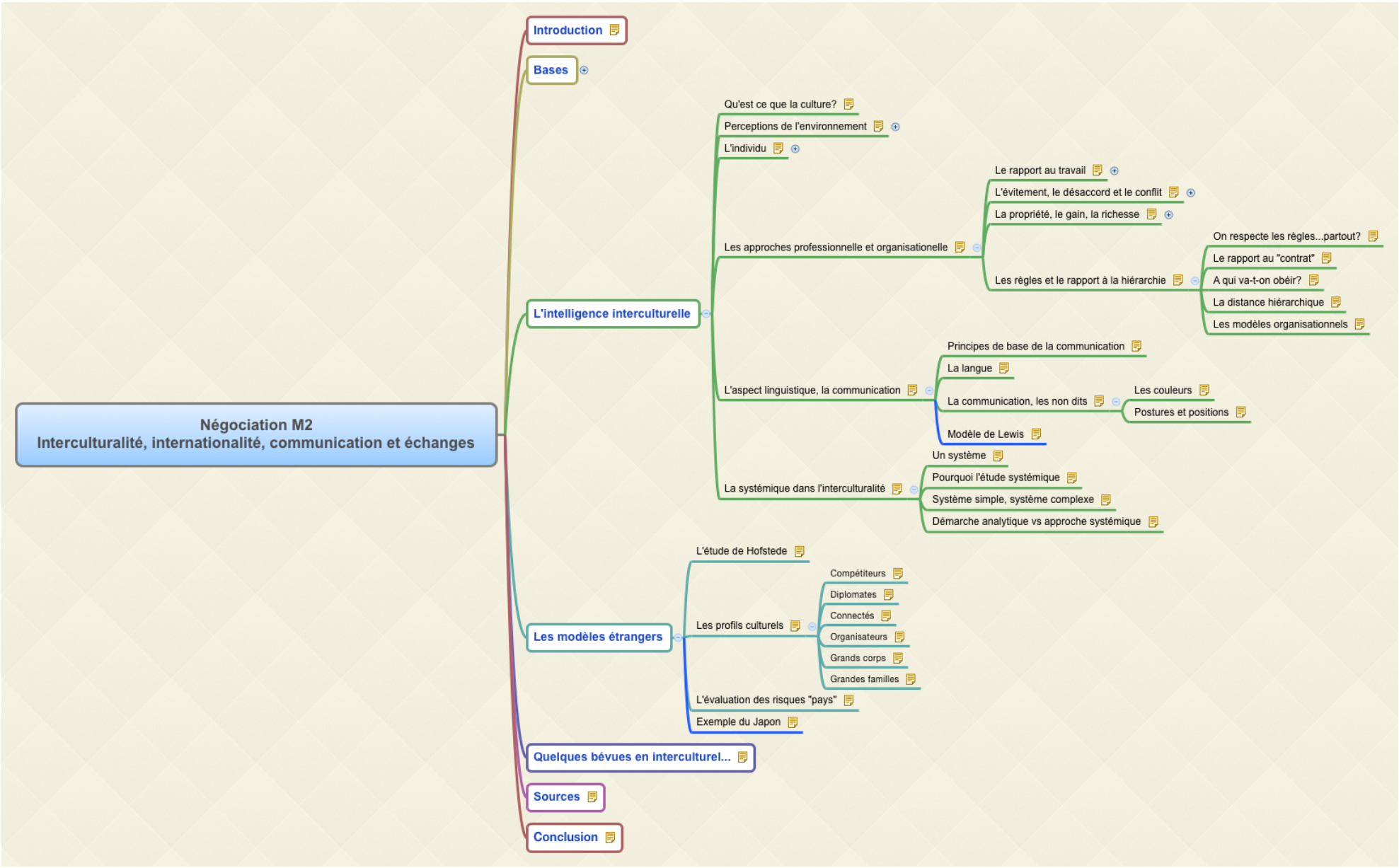
4. Les modèles étrangers 121
4.1. L'étude de Hofstede 121
4.2. Les profils culturels 124
4.2.1. Compétiteurs 126
4.2.2. Diplomates 126
4.2.3. Connectés 127
4.2.4. Organisateurs 128
4.2.5. Grands corps 128
4.2.6. Grandes familles 128
4.3. L'évaluation des risques "pays" 129
4.4. Exemple du Japon 131
5. Quelques bévues en interculturel... 140
6. Sources 146
7. Conclusion 147

Ce document est réalisé au profit des apprenants du CNAM Grand-Est (centre Strasbourg/Mulhouse)

Master 2 de la filière Commerce-Marketing

Edition 2019

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur



Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

1. Introduction

Une négociation peut se gagner avant même le face à face…
Le constat peut paraitre élémentaire, mais force est de constater que plus on sera préparé, plus on sera serein dans la démarche même de la négociation.
Ce constat est d'autant plus vrai lorsque l'on aborde le volet interculturel et international. A ces fins, voici quelques axes de réflexion pour plonger dans les méandres et le flot des différences culturelles.

2. Bases

2.1. Qu'est ce que négocier

Activité qui met face à face des acteurs qui, confrontés à la fois à des divergences et à des interdépendances, choisissent de rechercher volontairement une solution mutuellement acceptable qui leur permette de créer, maintenir ou développer une relation.

Consultation + Discussion + Concertation

Consultation : toute réunion dont le but est un simple transfert d'informations

- Écoute active
- Accès à de nouvelles informations
- Clarification de certains points litigieux

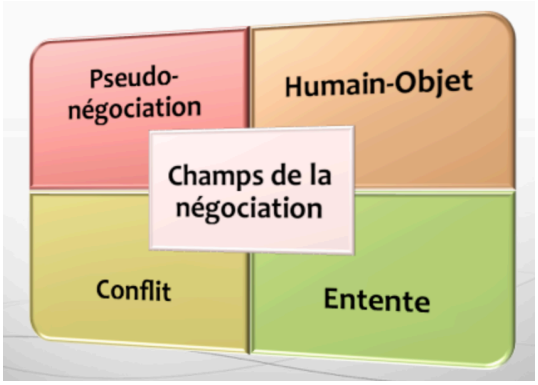
Discussion:

- Expression de la divergence
- Liberté de penser et de parler
- Chacun peut développer son point de vue

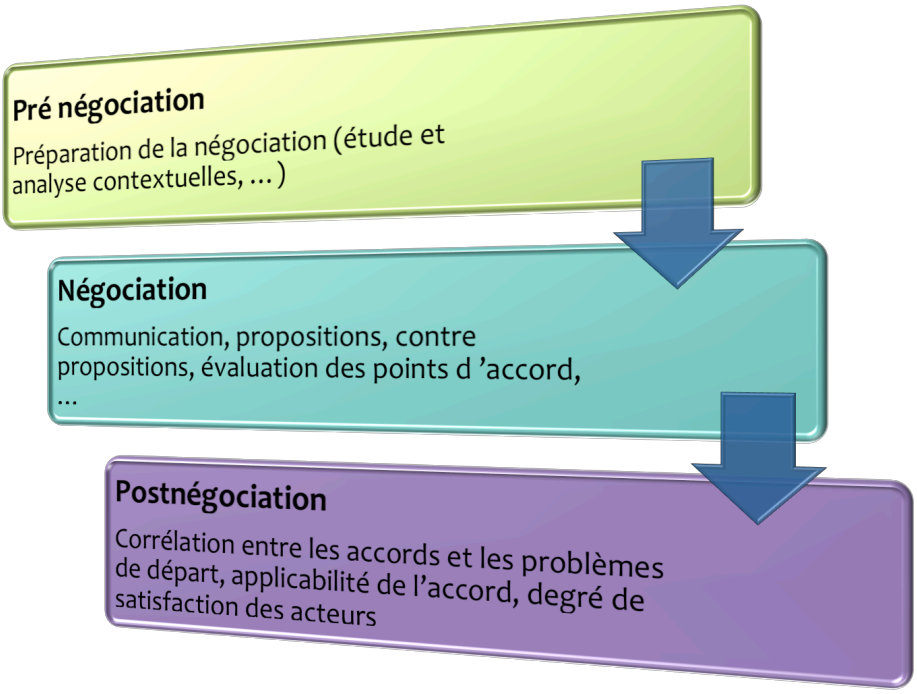
Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

Concertation:
Correspond aux échanges dans lesquels les protagonistes en viennent à la discussion mais sans idée de décision

2.2. Les limites de la négociation



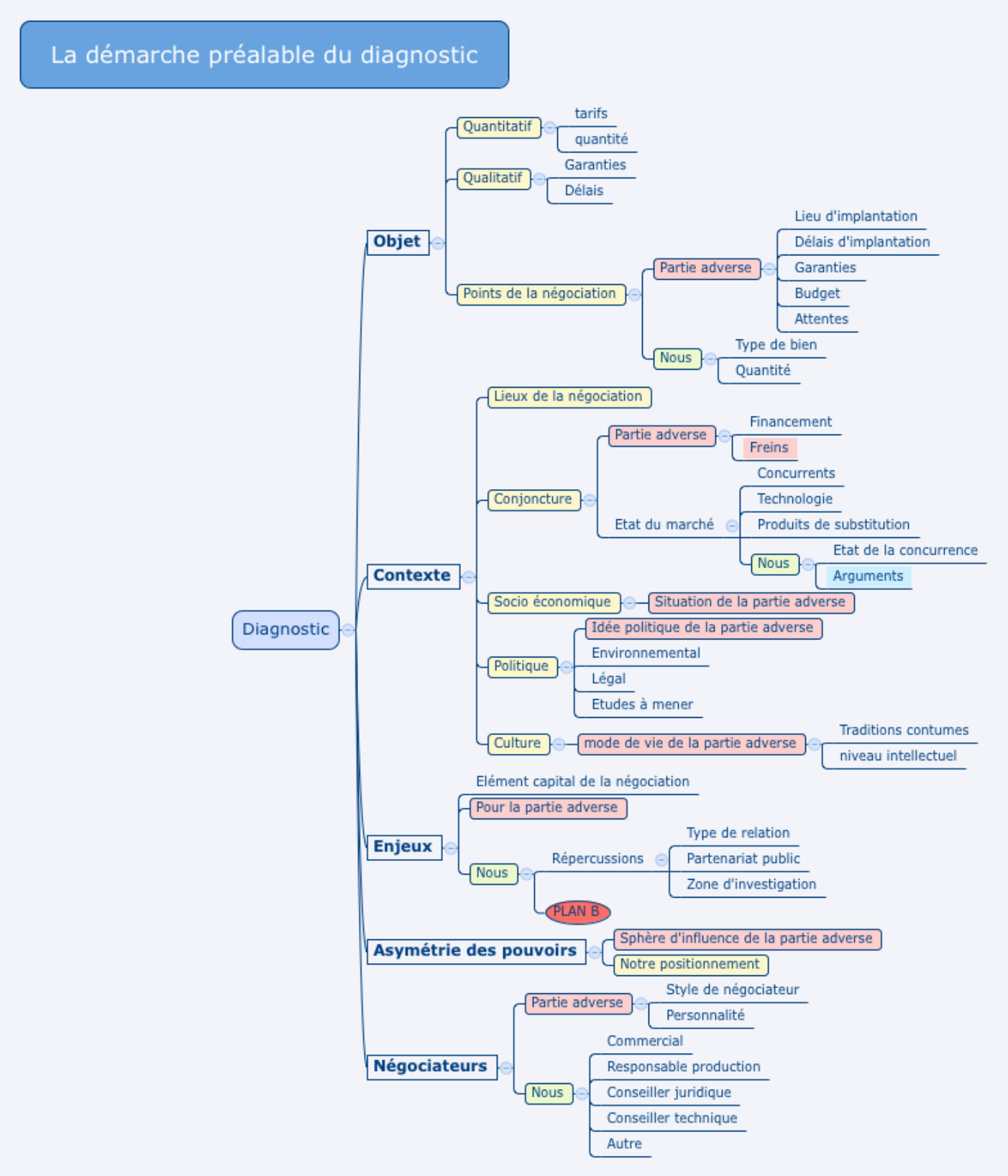
2.3. Les phases de la négociation



2.4. Le diagnostic environnemental de la négociation

Afin de pouvoir correctement entamer le processus de préparation, la démarche du diagnostic est incontournable, et ce surtout dans l'appréhension globale du marché et du prospect.

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur



Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

2.5. La préparation

« Le bon général a gagné la bataille avant de l'engager »

Sun Tzu

« Tout objectif flou conduit irrémédiablement à une connerie précise »

xxx

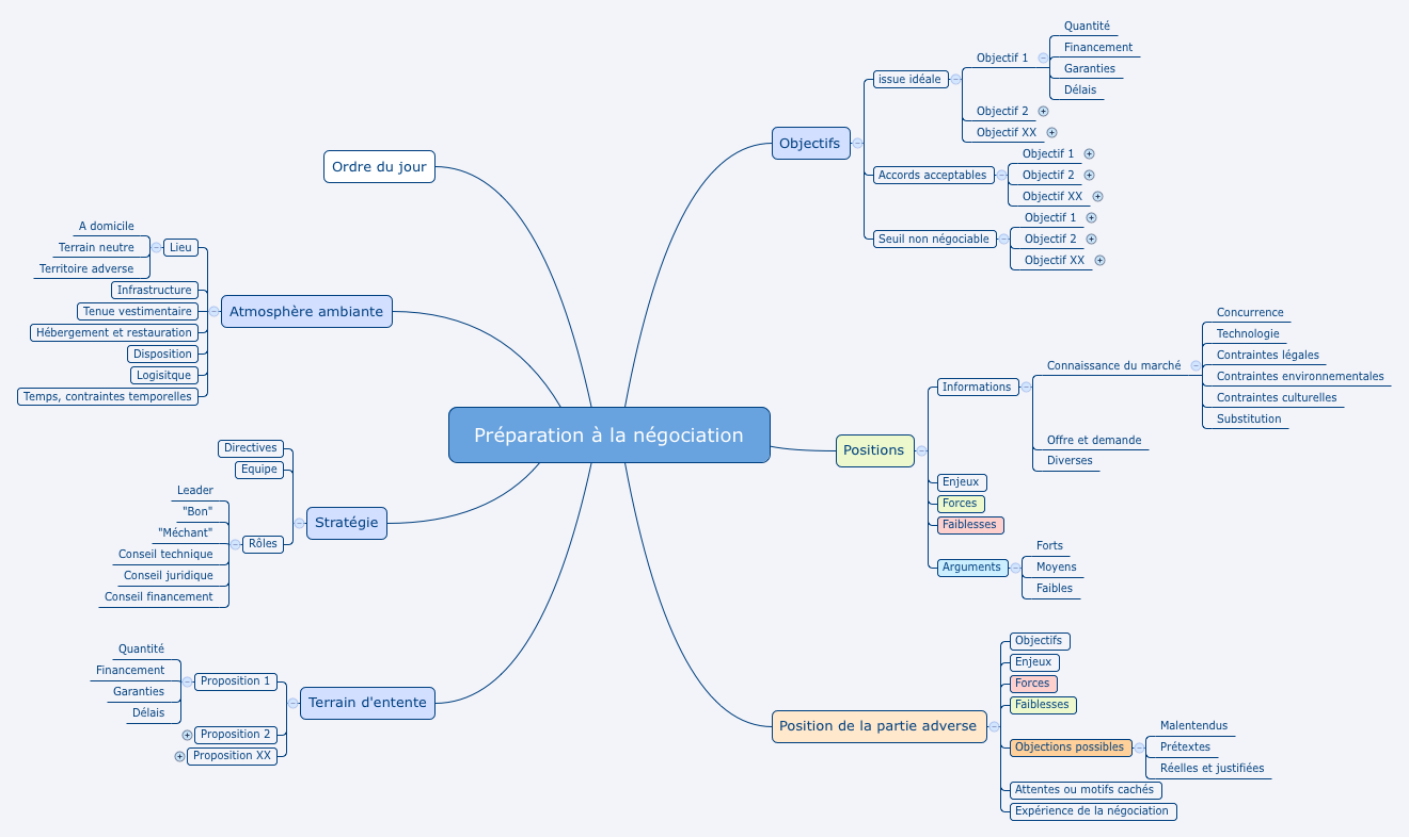
« Si je disposais de 9 heures pour abattre un arbre, j'en emploierais 6 pour affuter ma hache »

Abraham Lincoln

Etre Prêt!!!

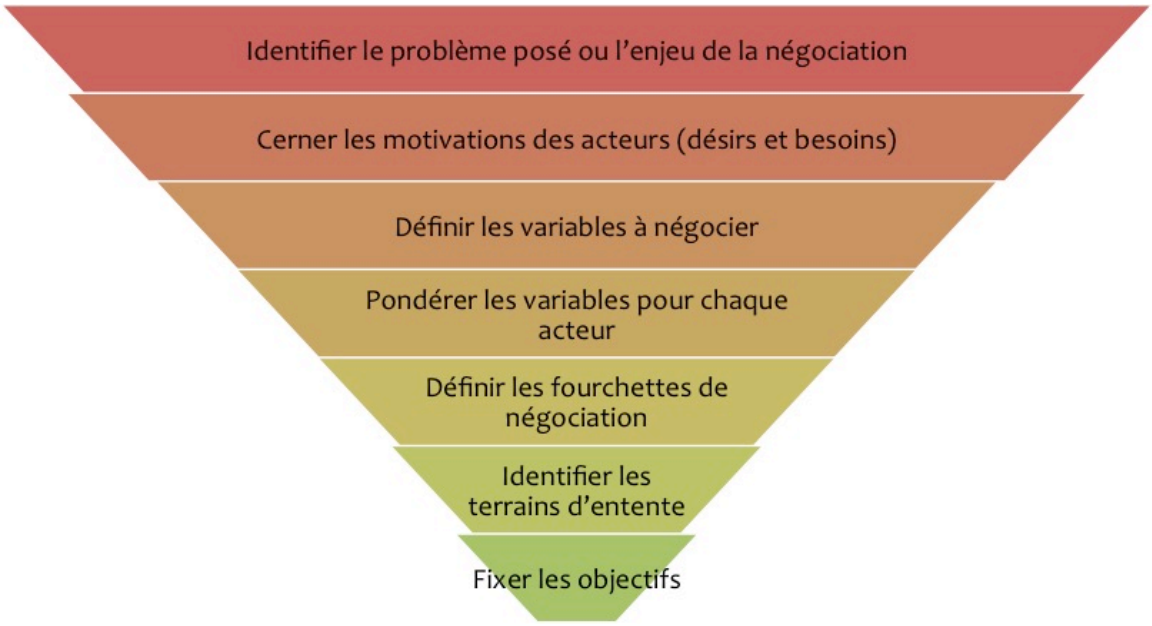
Préparer n'est pas une perte de temps, la négociation peut se gagner avant d'avoir réellement débuté.

Elle représente plus de 80% des conditions de la réussite…

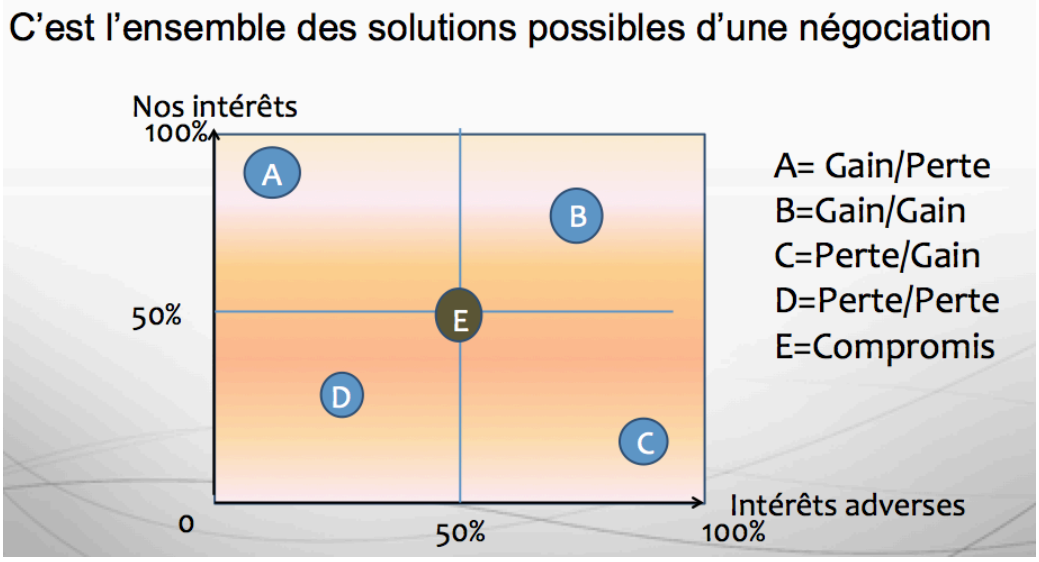


Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

2.6. Savoir fixer les objectifs



2.7. Quel espace de négociation



A= nous sommes très satisfait de l'accord, et les interlocuteurs ne le sont pas

B= Accord optimum possible – Les deux parties sont satisfaites de l'accord auquel elles sont arrivées

C= nous sommes peu satisfaits de cet accord, alors que les interlocuteurs sont très satisfaits

D= les parties sont toutes insatisfaites de l'accord

E= compromis, l'accord est perçu comme étant un moindre mal par les parties

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

2.8. Les interactions entre les protagonistes

Négociation conflictuelle ou distributive, négociation coopérative ou intégrative, mixité, tout dépendra de la préparation d'une part et naturellement de la réactivité face à la situation d'autre part.

Les modes d'échanges interactifs dépendent:

- De celui qui initie le processus
- De l'effet produit sur l'interlocuteur
- Le processus lui-même en action

L'échange s'acquiert d'emblée ou progressivement

Les modes d'échanges interactifs peuvent se faire par la:

- **DOMINATION**

Le passage en force (ou la polémique en retour)

- **MANIPULATION**

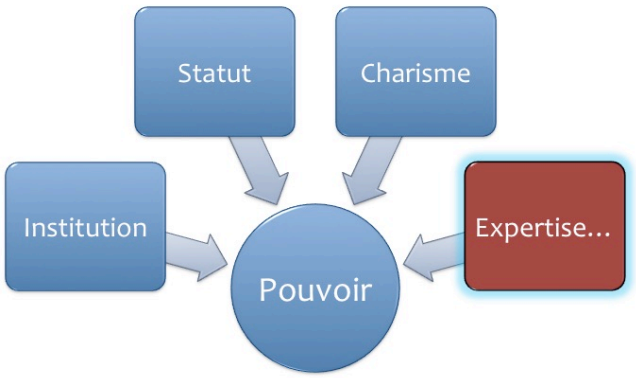
Stratagèmes
Affaiblissement

- **CONSTRUCTION**

Bonne qualité de l'échange devant le résultat obtenu

2.9. La ou les stratégies

Le choix de la stratégie ou des stratégies à adopter sera facteur de divers éléments.
Le **pouvoir** d'un côté et la **confiance** accordée à l'autre d'autre part.



Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

	Stratégies compétitives	Stratégies mixtes	Stratégies Coopératives
Pouvoir élevé	Passage en force	Ouverture	Gagnant-Gagnant
Pouvoir équilibré	Défensif	Compromis	Accommodement
Pouvoir faible	Repli	Marchandage	Demande
	Confiance faible	**Confiance moyenne**	**Confiance élevée**

2.10. Le processus de négociation

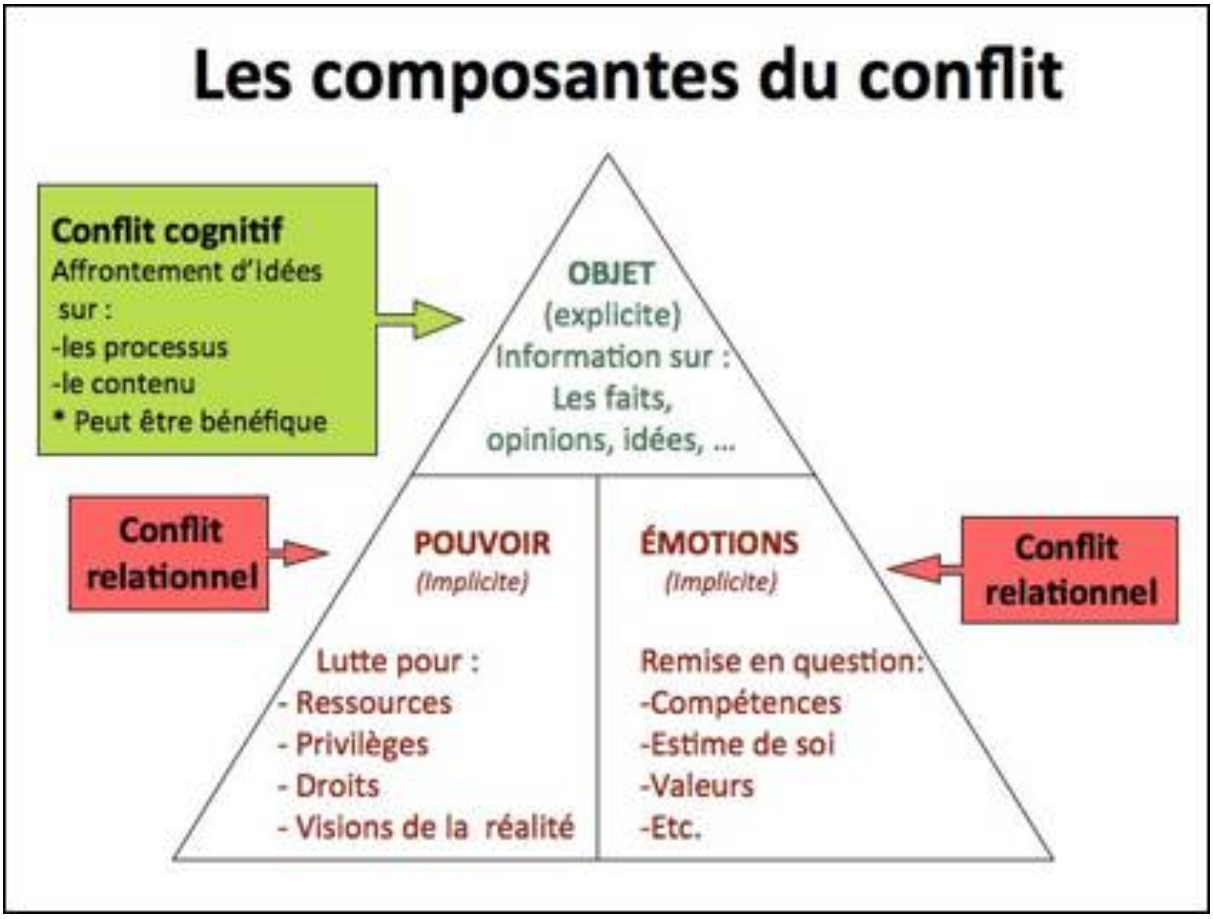
La présentation le rituel de la rencontre	• Premier contact physique • Préparation d'une phrase d'accueil
L'échange d'informations	• Commencement réel du processus de négociation
Concessions, ajustements	• Passage le plus difficile • Les concessions sont souvent perçues comme aveu de faiblesse
Conclusion	• Utilisation de tactiques terminales

2.11. La négociation de crise

Dans ce type de négociation, l'émotionnel prend le pas sur le rationnel, ce qui suppose d'isoler d'abord ce facteur émotionnel pour revenir sur une plage plus acceptable de résolution du problème, d'où le recours en général de médiateurs.

Dans le cadre de la négociation complexe et par extension de crise, la détermination de l'objectif des parties est primordiale.

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur



3 grands mythes

- Les conflits sont néfastes et doivent être évités à tout prix;
- Les conflits ont toujours pour origine la mauvaise communication;
- Les conflits peuvent tous être résolus par la communication

<u>Quelques pistes pour la négociation complexe,... et autres:</u>

1. Le décideur ne négocie pas
2. On ne cède jamais sans contreparties
3. Celui qui pose les questions mène la négociation
4. L'argumentation mènera au positionnisme
5. Ne pas faire de concessions pour améliorer une mauvaise relation
6. Ne pas recourir au mensonge
7. Influencer au lieu d'imposer
8. Ne pas s'arrêter aux mots

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

2.12. La conclusion

D'après Confusius...

"L'Homme trébuche sur un caillou et ne trébuche pas sur une montagne"

Pour la conclusion, c'est exactement pareil. Si l'ensemble des étapes précédentes ont été réalisées correctement, la conclusion est juste une suite logique du processus.

Plusieurs facteurs qui peuvent faire qu'une vente ou une transaction se réalise ou échoue:

Par exemple

- Recherche de **valeur d'image** (enlevez l'étoile de Mercedes sur les voitures en les remplaçant par le logo Dacia et en conservant le même prix, et il n'y aura plus de vente)
- Recherche de **valeur d'usage** (ce n'est pas parce qu'une pièce de rechange sera moins chère qu'elle conviendra, elle doit être fonctionnelle et de bonne facture, donc même si elle est plus chère elle pourra se négocier)
- A produit égal, et à qualité similaire, si les autres valeurs sont moins prises en compte par le prospect, oui, la transaction pourra se faire (**valeur marchande**)

3. L'intelligence interculturelle

3.1. Qu'est ce que la culture?

Le terme de "culture" est lié à des centaines de définitions. Les unes liées à l'héritage, au patrimoine, d'autres liées aux habitudes acquises qui débouchent sur des règles tacites de comportements et ceci dès la naissance de l'individu. D'autres encore lient la culture à l'identité, l'appartenance et ce, même éloigné de la sphère sociale d'origine.

De même, l'aspect intrinsèque de la culture est en mouvement perpétuel guidé par l'évolution sociétale et le phénomène de mondialisation et de métissage culturel.

Il faut aussi avoir conscience que cette culture souffre d'une instrumentalisation quasi systématique dans le cas de conflits, de divergences ou de difficultés à régler un différent (on entend très souvent "c'est différent chez nous" en cas de désaccord).

Nous pouvons ainsi trouver une multitude de "rencontres interculturelles", qu'elles soient professionnelles, institutionnelles, générationnelles ou sociales, le danger serait toujours de "folkloriser" l'enjeu de cette interaction permanente des différentes sphères

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

culturelles qui cohabitent et parfois se trouvent en contradictions plus ou moins accentuée chez chacun d'entre nous.

La culture peut ainsi faire interagir la philosophie, la sociologie, l'ethnologie, l'histoire, la théologie, la sémiologie et j'en passe.

Dans l'univers dans lequel nous évoluons, qu'il soit professionnel ou privé, l'aspect de la reconnaissance culturelle, des différences plus que des similitudes, devra être pris en compte pour optimiser les chances de réussite et d'échanges fructueux.

Définition du "Larousse"

Ensemble des phénomènes matériels et idéologiques qui caractérisent un groupe ethnique ou une nation, une civilisation, par opposition à un autre groupe ou à une autre nation.

Dans un groupe social, ensemble de signes caractéristiques du comportement de quelqu'un (langage, gestes, vêtements, etc.) qui le différencient de quelqu'un appartenant à une autre couche sociale que lui.

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

3.2. Perceptions de l'environnement

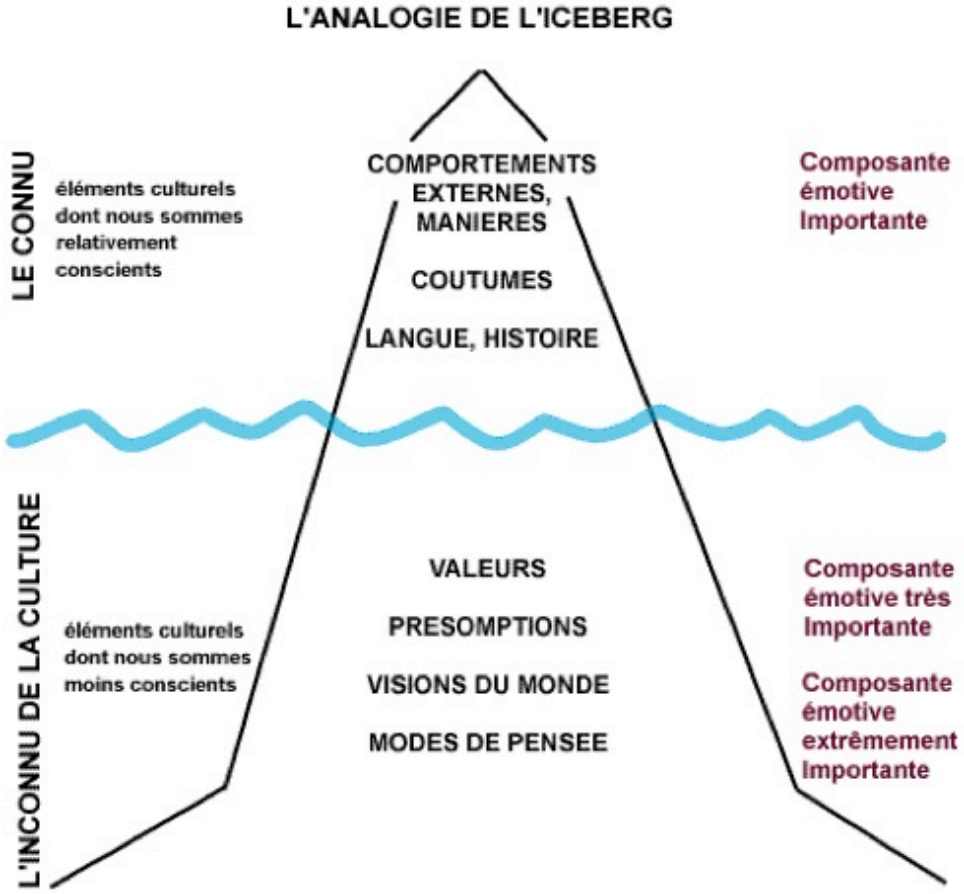
La perception du monde qui nous entoure diverge de par la culture. Le poids de l'histoire, des traditions, le rapport de l'espace et du temps, de la maladie et de la mort va ainsi être différent suivant l'endroit où l'on se trouve, de l'environnement d'évolution, du groupe qui nous entoure, et pas nécessairement suivant le pays (différence entre l'internationalité et l'interculturalité).

3.2.1. Histoire, traditions, religions

Selon les pays, les secteurs professionnels ou les personnes, les visions de la religion, du sacré et de la tradition pourront constituer des sources culturelles profondes qui détermineront pratiques et représentations.

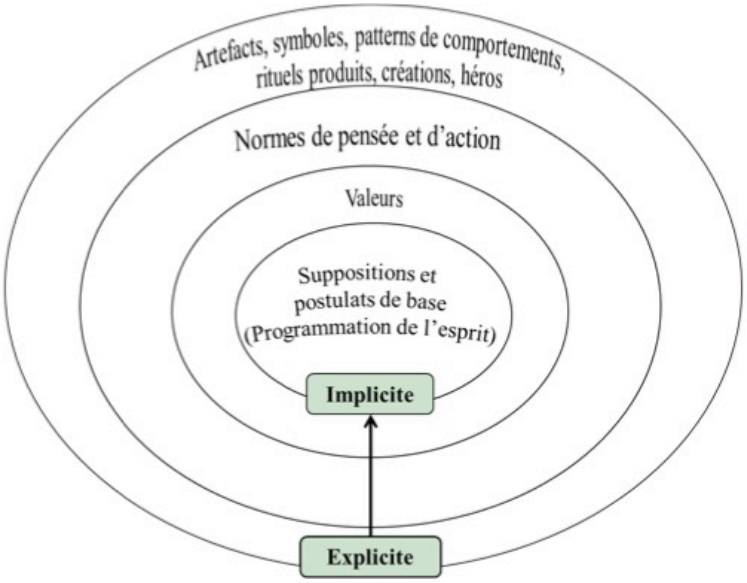
Ces aspects seront plus ou moins visibles suivant la situation. Edward T. Hall a popularisé cette vision par la représentation de l'"iceberg"

La partie visible (comportements, nourriture, codes sociaux, vestimentaires, la langue,...) et la partie invisible constituée des valeurs, modes de pensée, de la spiritualité etc.



Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

On parle également souvent de l'image de « l'oignon » et de ses couches successives, vous en enlevez une (découverte de certains éléments) et il y en a une autre dessous (de nouveaux éléments apparaissent).



Conçu à partir et adapté de : Schein,1985; Trompenaars et Hampden-Turner, 1998

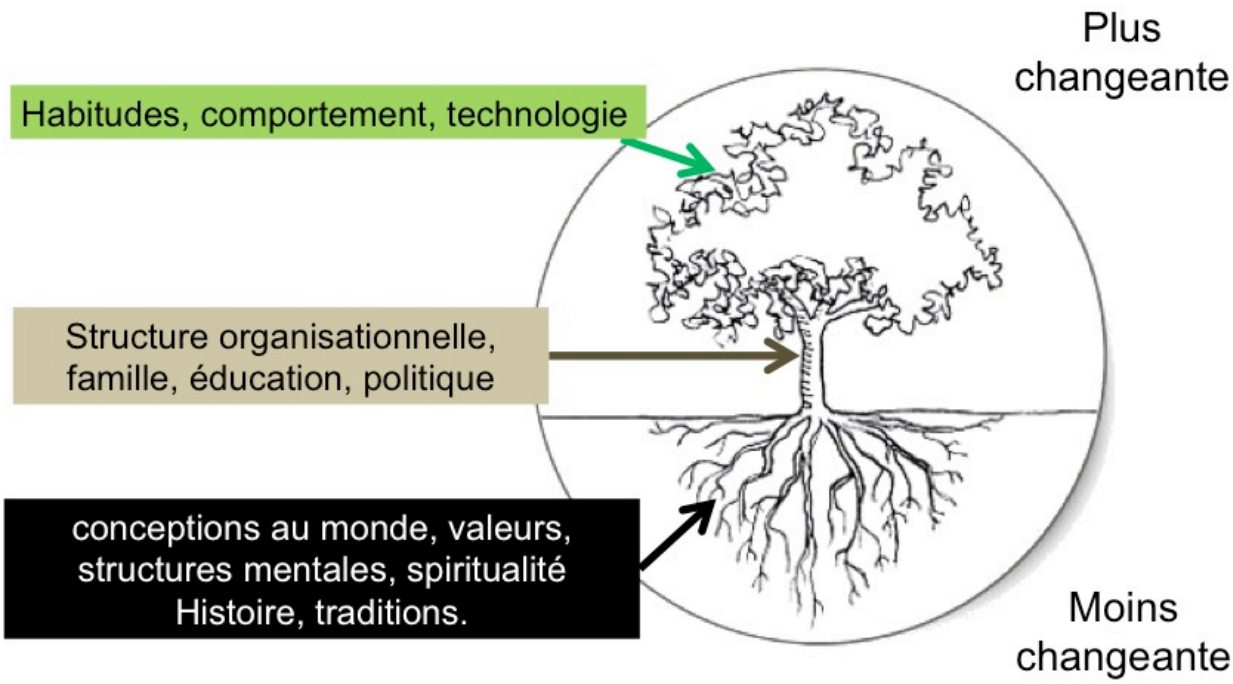
Peut être que l'image de l'arbre sera la plus parlante et la plus représentative.

La partie visible de l'arbre, constituée de branches et de feuilles représente les habitudes, le comportement, la technologie. Ce sera la partie la plus visible mais également la plus changeante.

Le tronc pourra incarner la structure organisationnelle, familiale, sociale, éducative, politique,...

La partie invisible, les racines, celles par lesquelles l'arbre peut vivre représente les conceptions au monde, les valeurs, les structures mentales. Cette partie sera la moins changeante, partie qui justement représentera ce rapport à la spiritualité, à l'histoire, aux traditions.

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur



Religion

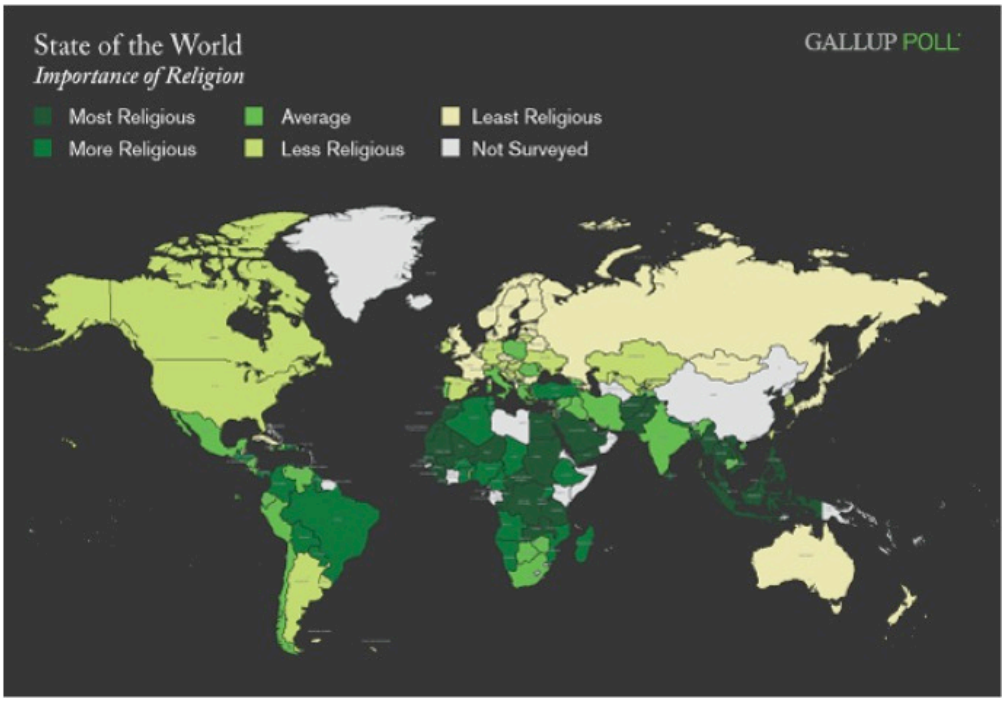
La différence entre religion et spiritualité:

Religion: système d'attachement à des éléments sacrés et de foi en une ou plusieurs divinités. Il est à noter que dans certaines langues, le mot religion n'existe pas...

Spiritualité: peut concerner la religion, mais cela désigne également une posture de différenciation du corps et de l'esprit, une recherche de sens. Certaines pratiques, concédées à la religion feront la part belle à la sagesse, à l'éthique de vie (religions chinoises par exemple)

On peut ainsi dire que le mot « religion », est surtout lié à la culture occidentale.

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur



L'importance de la religion diffère suivant les régions du globe: (étude de 2009 - Gallup poll)

Top 11 Most Religious Countries

Is religion an important part of your daily life?

Country	% Yes
Egypt	100
Bangladesh	99
Sri Lanka	99
Indonesia	98
Congo (Kinshasa)	98
Sierra Leone	98
Malawi	98
Senegal	98
Djibouti	98
Morocco	98
United Arab Emirates	98

2007-2008

GALLUP POLL

Top 11 Least Religious Countries

Is religion an important part of your daily life?

Country	% Yes
Estonia	14
Sweden	17
Denmark	18
Norway	20
Czech Republic	21
Azerbaijan	21
Hong Kong	22
Japan	25
France	25
Mongolia	27
Belarus	27

2007-2008

GALLUP POLL

On peut observer dans certaines régions, une sorte de mutation dans la pratique religieuse. Il s'agit plutôt d'une adaptation de la perception religieuse.

Par exemple, en République Centrafricaine, le catholicisme et l'islam sont pratiqués, cependant une forte place est accordée aux pouvoirs issus de l'animisme ou croyances aux esprits. Ces croyances se mélangent à la perception de la religion originelle et rythment la vie quotidienne.

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

Certains combattants locaux pensent que "si tu fais rire la mort, elle ne viendra pas te chercher", ce qui entraine parfois des situations ubuesques en voyant ces mêmes combattants, se promener en habit de Spiderman ou en robe de mariée avec la kalachnikov à la main...

Tradition

Pour l'historien Michel Meslin, la tradition est « *un ensemble d'attitudes et de conduites qui se réfèrent au passé pour guider une action présente, grâce à la prise de conscience d'un principe d'identité reliant les générations* ».

Ce sont en d'autres termes, les réalisations et habitudes passées qui, enseignées et instruites par les aïeux, vont guider notre mode de fonctionnement traditionnel. Certes, on peut penser que le terme « coutume » en est un synonyme, sauf que dans la « coutume », on parlera plus d'usage oral, consacré par le temps et accepté par une population d'une zone définie. Ainsi la notion de "droit coutumier" existe encore dans certains pays de manière fortement implantée (Mongolie, Bhoutan, Sri Lanka), et que dans d'autres pays, on peut s'y référer à côté du droit civil ou constitutionnel (Chine, Afrique de l'Ouest, etc...)

Il est étonnant de voir comment les « sociétés traditionnelles » (rurales, hiérarchisées, orientées vers le passé, sacrées) et « sociétés modernes » (industrielles, égalitaires, orientées vers le futur, sécularisées) cohabitent. Il est donc difficile et serait simpliste de les opposer.

Ex: Bollywood (entre tradition et modernité)

Dans le giron professionnel également, et ce malgré la mondialisation progressive des méthodes de gestion dans les entreprises, ou autres organisations, les

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

adhérences aux traditions sont toujours à prendre très au sérieux dans les relations partenariales internationales. En ce sens l'évocation de Bollywood prend tout son sens, entre valeurs et importance de la famille, soumissions et combat contre l'injustice, etc. Pourtant les castes sont toujours présentes, du moins dans la vie quotidienne et populaire, ainsi que les mariages arrangés qui, en Inde s'organisent même via Internet.

Un autre exemple à citer, est l'importance de l'aspect rituel et ceci notamment en Chine. Durant des négociations tendues, le repas deviendra une pause et un véritable espace de communication pour l'ensemble des parties. Il ne faudra pas y parler d'affaires...sauf en fin de repas où l'homologue chinois pourra initier la reprise du dialogue. (Source: Bernard Fernandez et Zheng Lihua - Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques et plongées – 2008)

Ce fameux « rite du banquet » est aussi un trait culturel des organisations françaises d'ailleurs.

Histoire

L'histoire peut très souvent avoir un impact direct sur les relations. Certaines histoires (surtout sanglantes) peuvent figer les relations interculturelles (exemple France/Algérie, Turquie/Arménie,...). Il est primordiale de garder cela à l'esprit afin de désinstrumentaliser ou désamorcer l'utilisation de l'Histoire dans les relations partenariales.

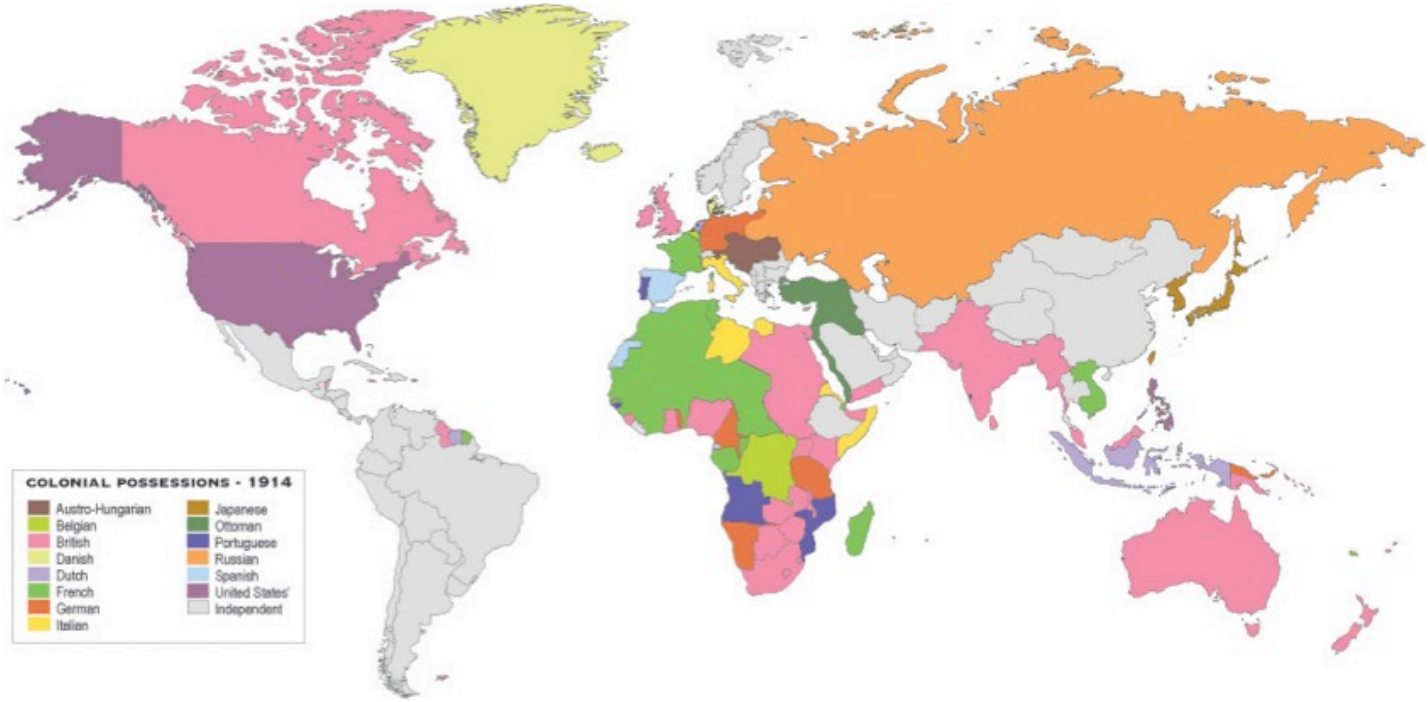
Il sera important de connaître l'héritage historique et politique qui peuvent influencer un interlocuteur quant à la relation qui s'établit avec lui ou aux conceptions actuelles que ce dernier aura à notre encontre. Il s'agira de comprendre le capital historique, les séquelles et les traumatismes éventuels qui joueront dans

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

les représentations et dans les relations à venir. On parle souvent de conflit de « mémoire ». On se trouve ici évidemment dans le contexte historico-politique, cependant, la mémoire collective peut également avoir un rôle prépondérant dans l'établissement des relations.

Les expatriés français se positionnent souvent entre 3 attitudes :

- le postulat de la **culpabilité** (passé colonisateur etc), donc être le plus discret et invisible possible
- le postulat du **déni** (ce qui s'est passé est le passé, et on est dans une autre ère)
- le postulat assumé et plutôt cynique de "**nouveaux colons**", consistant à évacuer tout état d'âme sur les relations entre ancien colonisateur et anciens colonisés.



Dans tous les cas, et quelle que soit l'approche relationnelle, ces éléments agiront de près ou de loin dans les représentations et les pratiques.

3.2.2. Le rapport à la nature

Ces différents héritages historiques et traditionnels, se traduiront par une relation singulière à la nature, se situant entre domination et communion…

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

Dans de nombreux pays d'Afrique, la terre est sacrée « don de Dieu » et confère à cette dernière la même importance cultuelle que dans les civilisations occidentales les représentations de lieux de cultes tels les églises ou temples. Aller couper un arbre dans certaines contrés revêt ainsi d'un véritable sacrilège. Dans l'évolution contemporaine, certaines populations sont ainsi tiraillées entre l'héritage sacré de la terre et les profits qu'elle peut occasionner (cas en Amazonie par exemple).

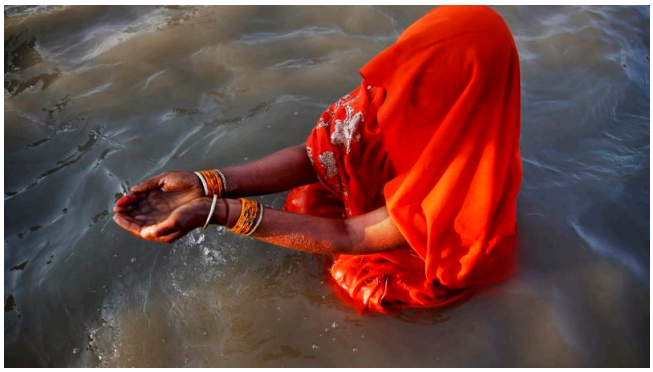
En Inde également, le rapport entre la terre et l'Homme est assez singulier. La terre, la vache, la femme, la déesse sont 4 manifestations qui confèrent un pouvoir limité sur les sols.

Dans le cas de la religion hindouiste par exemple, ce n'est pas l'homme qui enrichit la terre, mais c'est de la terre que l'homme recherche son enrichissement.

Le sol est directement lié à la notion d'espace vital, mais également à « terre des ancêtres » (exemple des indiens d'Amérique)

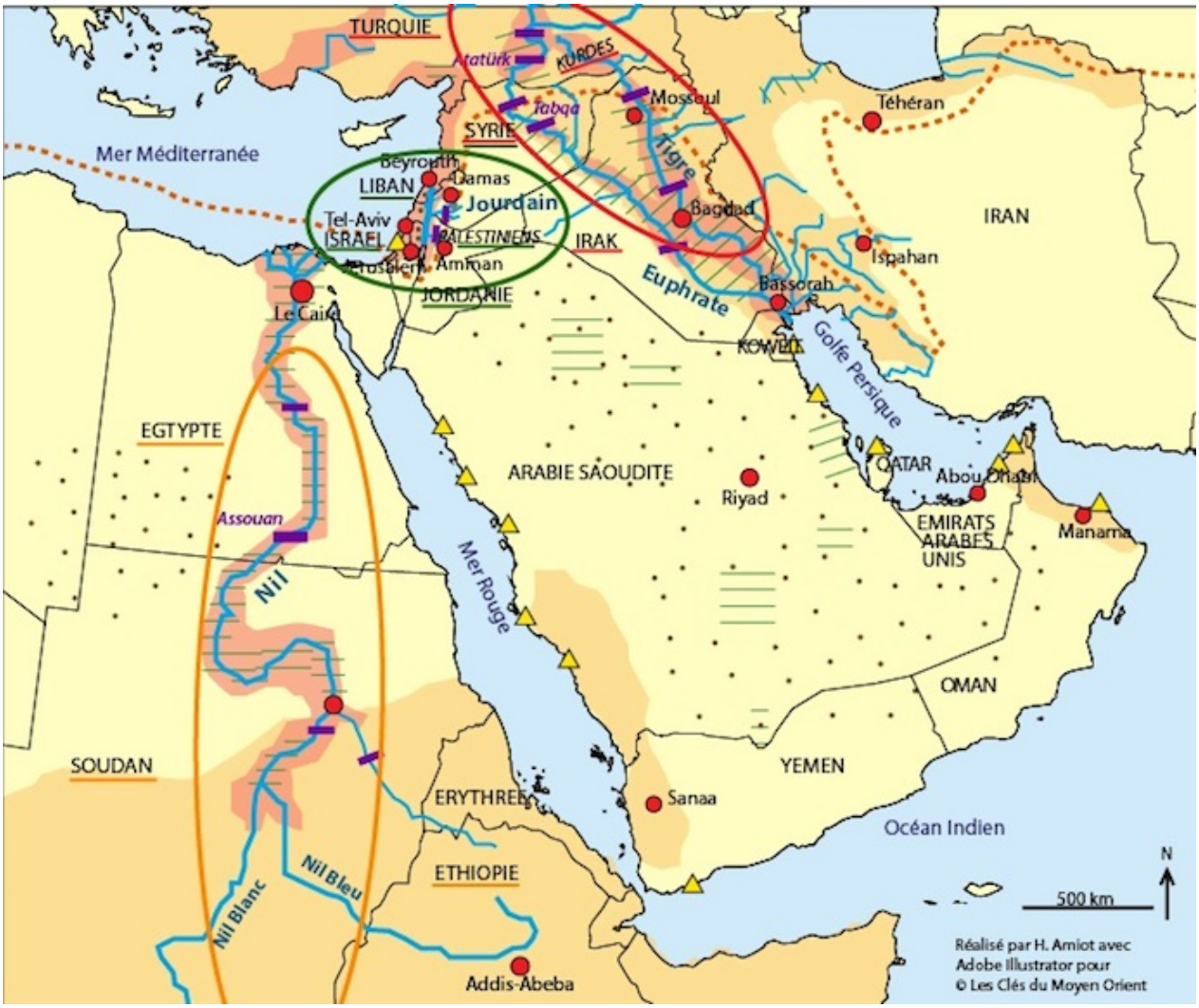
Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

Native Americans in the West: Major Battles and Reservations



Le rapport à l'eau est aussi à mentionner, et est souvent source de conflits. Des constructions de barrages (en Turquie par exemple, où les barrages construits sur le Tigre et l'Euphrate ont une directe répercussion sur l'approvisionnement en Syrie et en Irak). Entre sacralisation de l'eau et gaspillage déraisonné, l'héritage culturel est là aussi directement impliqué, naturellement avec les besoins élémentaires.

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur



3.2.3. L'aspect temporel

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

Les questions ayant rapport au temps et à la notion temporelle constituent l'une des sources et des raisons d'échecs les plus récurrents dans le travail à l'international ou en milieu multiculturel, donc vigilance…

Les notions ne sont pas systématiquement les mêmes. Là où le latin suppose que le silence est perte de temps, le japonais le prend comme indispensable à la réflexion, il l'utilisera pour remettre les idées en place et structurer par la suite son analyse.

Certes, dans les entreprises, la gestion du temps revêt une importance capitale, néanmoins le principe de l'urgence peut être diversement apprécié.

Le temps au quotidien

Une question fondamentale demeure. Avons nous tous les mêmes contraintes et les mêmes repères temporels?

Cela pourra réellement dépendre de la précarité des transports ou encore de l'étendue de la zone à couvrir, ainsi dans certains pays on ne parlera pas de kilomètres mais d'heures de voyage. Les infrastructures en place peuvent constituer un véritable frein dans la gestion du temps. De même la catégorie professionnelle aura un impact sur l'appréhension de la dimension temporelle. Prenez l'exemple de l'agriculteur, du pilote de ligne et d'un commerçant, l'horizon temporel divergera pour chacun d'entre eux, et pourtant une heure restera toujours une heure, mais l'utilisation qui en est faite sera différente.

Le temps dans la langue

En langue française, le terme de « temps » propose une vision sémantique très vaste (exemple: le temps qu'il fait, le temps de la conjugaison, les temps de la valse, le temps qui passe,...). Cette vision très vaste se traduit également par un champs lexical très varié (moment, durée, horaires, intervalles, instant, rythme,...).

Il est intéressant de noter que dans certaines culture, le terme de temps n'englobe que l'idée de « moment », à l'instar des chinois, pourtant avant-gardistes dans l'utilisation de calendriers et d'horloges *(cf. François Julien - Du « Temps », éléments d'une philosophie du vivre*). Un autre exemple donné par Edward T Hall, rappelle qu'en langue sioux il n'y a pas de terme pour « attendre », ni pour « retard ».

Il est donc à souligner que ce terme de « temps » ne sera pas entendu de la même manière suivant le contexte culturel auquel nous faisons face.

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

Qu'en est il donc de la conjugaison, le passé, le présent et le futur?

Si en français, la conjugaison et la concordance des temps sont foisonnantes, il n'en est pas de même partout. Ainsi, en Chine par exemple, on ne conjugue pas, comme dans les langues amérindiennes d'ailleurs.

Il n'y a donc pas d'opposition marquante entre le temps présent et les éléments du passé en tant que tel.

En Inde, la notion du temps intègre également l'aspect spirituel, outre l'utilisation d'une multitude de temps en conjugaison (fréquentatif, duratif, progressif,...), le mode « irréel » existe également. Pourtant les mots « hier » et « demain » se traduisent par le même mot (kal), autrement dit, « l'autre jour », celui qu'on ne vit pas! Phénomène qui se retrouve dans plusieurs langues en Afrique (langues bantoues, langue de la région des Grands Lacs, Congo,...)

Cultures monochrones ou polychrones

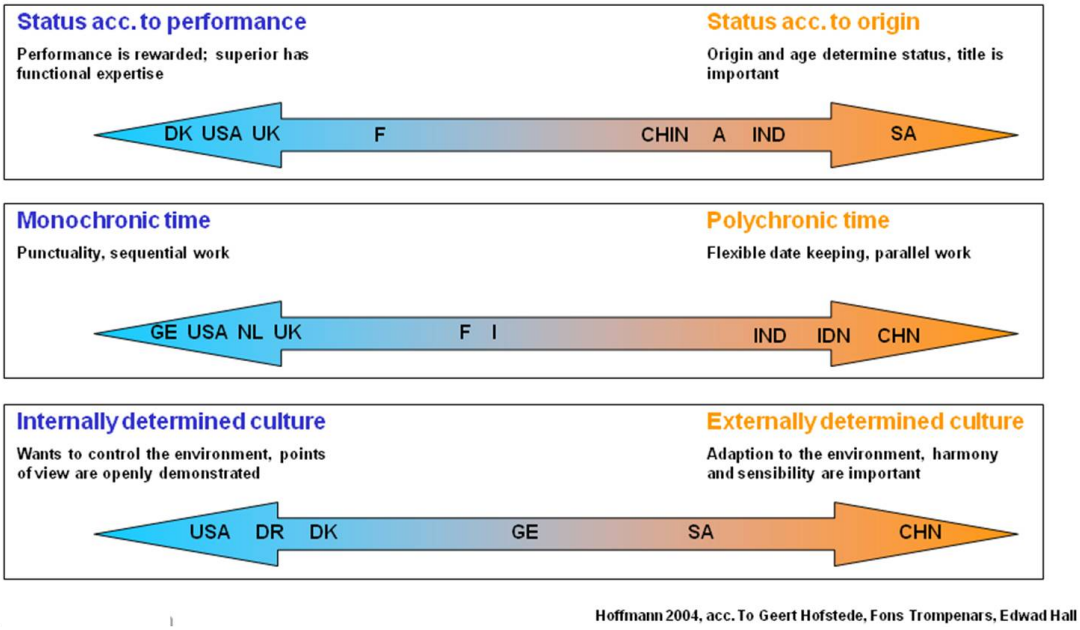
Chaque culture dispose de son rapport au temps, on pourra distinguer les cultures monochrones et polychrones.

Hall - Temps monochronique et polychronique

	Temps monochronique	Temps polychronique
Caractéristiques	• Une seule chose à la fois • Perception et utilisation linéaire • Route entre le passé et le futur non segmentée • À l'encontre du temps biologique, il s'apprend • Peu de mise en contexte • Temps limité, circonscrit • Orientation vers le futur	• Abstrait, soumis aux règles de la nature et empreint de diversité • Simultanéité avec les activités • Groupe prime sur individu • Charge affective associée aux relations, priorité aux proches et sentiment d'obligation réciproque • Engagement dans un réseau social et primauté aux échanges harmonieux • Importance de la mise en contexte • Temps élastique, illimité, latin • Orientation passé et présent
Manifestations en contexte de gestion	• Une tâche à la fois • Ponctualité et respect des programmes établis • Ressource : temps est de l'argent, gagner du temps • Objectif de performance et sensibilité aux interruptions qui brisent les chaînes d'action • Relations relativement superficielles et éphémères	• Multitâches • Emphase sur l'activité, la tâche, l'interaction • Occasion d'échanger de l'information, d'apprendre à se connaître • Performance est un objectif parmi d'autres plus importants • Relations personnelles priment sur les relations d'affaires
Sources : Chevrier, 2003; Hall, 1984; Hall et Hall, 1990; Schein, 1984; Schneider et Barsoux, 2003		

Exemple de rapports suivant certains pays:

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur



(source: http://www.psycho-travail.com)

Culture monochrone

Les gens vivant dans les cultures monochrones ont une conception **linéaire** du temps. Les passé/présent/futur sont bien délimités dans leur conscience.

Les personnes qui font plusieurs choses à la fois sont perçues comme « dispersées ». Les cultures monochrones accordent en général plus d'importance aux résultats obtenus qu'à la qualité des relations interpersonnelles.

Les côtés positifs des cultures monochrones sont l'obtention de résultats tangibles, l'optimisation des ressources, les progrès techniques.

Les côtés négatifs en sont la frustration de vivre une vie compartimentée, l'appauvrissement des relations interpersonnelles, la difficulté d'harmoniser les différents temps (effet de décalage horaire entre les temps) et la peur du futur, le regret du passé, l'oubli du présent.

Culture polychrone

Les cultures polychrones se distinguent par leur conception **circulaire** du temps. Le temps n'est ni perdu ni gagné, et le concept d'échéance est assez flou.

Ce sont les gens polyvalents, capables de réussir dans plusieurs domaines, qui sont valorisés. La qualité des interactions entre les individus prime sur les résultats concrets.

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

On obtient plus facilement des résultats si l'on a d'abord établi des liens personnels avec ses interlocuteurs.

Les côtés positifs des cultures polychrones sont la qualité des relations interpersonnelles, une plus grande cohésion sociale et des relations interpersonnelles durables.

Les côtés négatifs en sont la lenteur des progrès techniques, les difficultés à obtenir des résultats tangibles rapidement, les manques de planification et d'anticipation et enfin les réactions inadéquates aux urgences.

Un proverbe africain dit : « vous les occidentaux avez des montres, nous avons du temps… »

En résumé:

Il sera toujours judicieux de s'informer et de prendre en compte cet aspect du temps, au risque de se voir frustré de la réactivité apparemment limitée du partenaire dans les relations interculturelles ou internationales. Cette incertitude du séquencement des tâches que l'on trouve dans les cultures polychrones ne présage en rien de l'efficacité finale, ces systèmes sont courants en Amérique latine ou dans le monde arabe. De plus, ces individus ne sont presque jamais seuls et privilégient la relation interpersonnelle afin d'arriver au but, même si l'état final recherché a tendance à s'étaler dans le temps. A contrario, les cultures monochrones, que l'on trouve principalement en Europe du nord ou en Amérique du nord, privilégieront une organisation rigoureuse des séquences, en traitant d'abord les affaires importantes avant de passer aux éléments secondaires. Tout est, en règle générale, "timé", organisé, séquencé. Ceci a pour conséquence d'arriver assez rapidement au but, d'arriver à développer plus rapidement les avancées techniques ou industrielles, mais souvent au détriment du relationnel.

Orientation long ou court terme?

Suivant les cultures, la propension à penser à plus ou moins long terme, découle directement de la tendance plutôt monochrone ou polychrone. Ainsi, dans les pays du sud est asiatique principalement, où l'aspect polychronique est développé, la

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

vision à plus long terme est de mise. En mettant l'accent sur du durable à plus longue échéance, seront pris en comptes certains revers et contradictions pouvant survenir dans la conduite d'un projet. Une certaine persévérance se fait ainsi jour permettant, au final, d'asseoir ses positions et de s'assurer les gains escomptés au tout début dudit projet.

A l'inverse dans la culture anglo-saxonne, le court terme prévaut. D'où l'importance affichée des résultats trimestriels ou autre.

Il est à souligner que cette orientation provient bien souvent de l'histoire sociopolitique, et de la manière dont les pays ont pu appréhender les incertitudes et les instabilités au sein de la population. Le rapport au passé et au futur est donc bien marqué.

Ce rapport au temps peut être aussi bien marqué dans la prise en compte du domaine de la proximité entre les personnes.

3.2.4. L'aspect spatial

L'espace, la proximité relative ou absolue demeure un marqueur culturel incontournable, aussi bien d'identité que de pouvoir.

Pour exemple on pourra citer Le Caire, encore considéré de nos jours comme la « mère du monde » pour les Egyptiens, ou La Mecque, selon la religion musulmane, où Dieu a implanté la matière de la Kaaba au centre du chaos, puis organisé tout autour le reste de l'univers, ou encore, Cuzco, capitale de l'Empire Inca, représentée comme le centre du monde et qui signifie « nombril ».

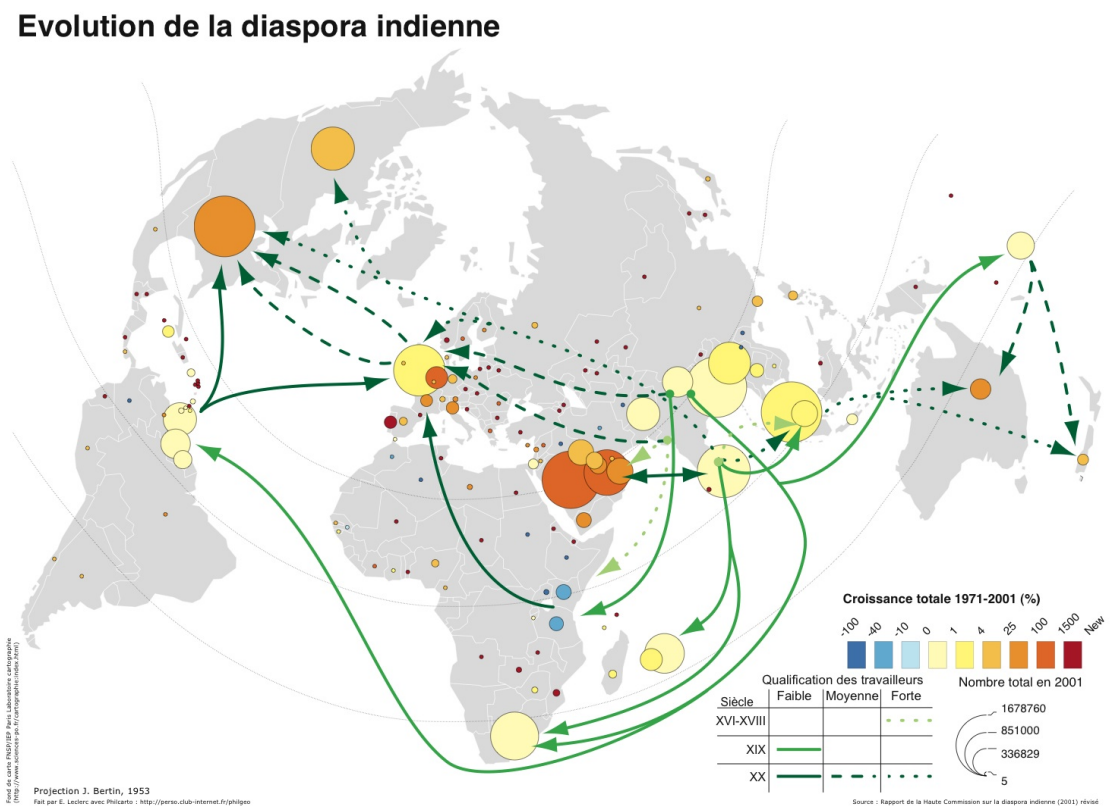
L'espace, au niveau identitaire, sera également pris en compte suivant l'aspect

nt document est soumise à l'autorisation de l'auteur

historique ou culturel au niveau des frontières ou des territoires.
Pour les peuplades nomades, les territoires ne connaîtront pas de frontières au sens administratif, mais se reflèteront dans la zone qui peut être couverte par ces peuplades, guidées par les moyens de subsistances et les variations climatiques.

Les diasporas, dispersion d'un groupe ethnique et de populations, entretiennent entre elles des liens affectifs, économiques, culturels et politiques par delà les frontières

Exemple:



Les distances

Les distances entre lieux peuvent être appréhendées de différentes manières.
Si dans nos contrés plutôt moins vastes, les distances sont systématiquement données en kilomètres

Toute reproduction, même partiel

(ou miles…), dont on peut ensuite extraire une estimation de temps de voyage, dans des pays comme le Canada par exemple, les distances sont directement données en heures de voyage (de route ou de vol). Ceci provient notamment des conditions climatiques et de l'éloignement des points à relier. De même, en Ethiopie par exemple, ce sont également des heures de voyages qui seront données, ici principalement de par l'éloignement des villages et de la praticabilité de certaines artères de communication, même si ces villages ne sont pas éloignés entre eux au sens strict du terme.

La proxémie

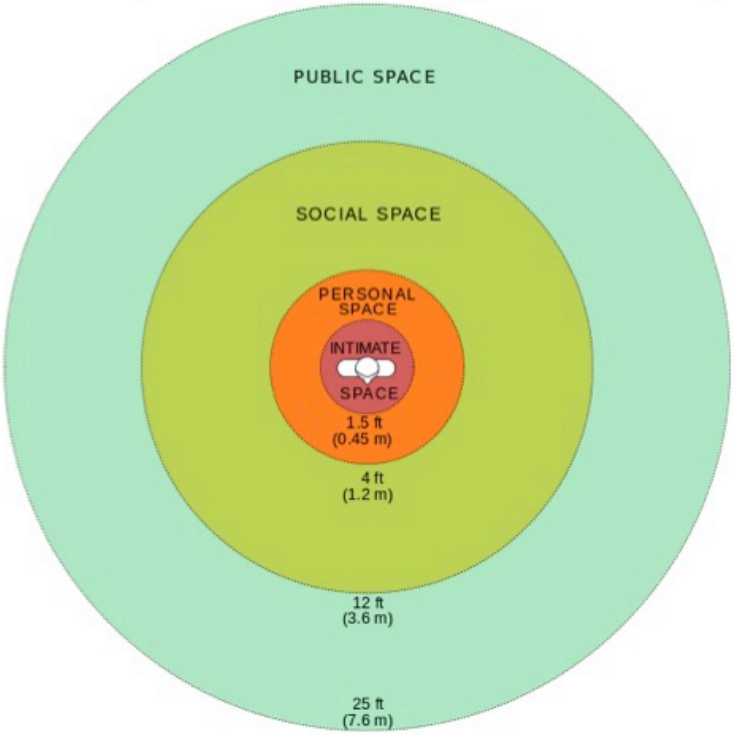
La proxémie ou proxémique a surtout été étudiée par Hall. C'est l'étude des distances sociales.
Cette proximité varie selon la culture et leur prise en compte marque la connaissance du groupe et de leurs spécificités.

- **La distance intime** (entre 15 et 45 cm) : zone qui s'accompagne d'une grande implication physique et d'un échange sensoriel élevé.
- **La distance personnelle** (entre 45 et 135 cm) : est utilisée dans les conversations particulières.
- **La distance sociale** (entre 1,20 et 3,70 m) : est utilisée au cours de l'interaction avec des amis et des collègues de travail
- **La distance publique** (supérieure à 3,70 m) : est utilisée lorsqu'on parle à des groupes.

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

Proxémie (Edward T. Hall)

Source : http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Personal_Space.svg



Dans toute situation de communication/négociation, il est important de prendre en considération la notion de « Distance »: la distance interpersonnelle dans une communication entre deux personnes de culture différente démontre également le rôle de l'espace comme « communicateur ». Il existe des cultures à « proxémie longue », d'autres à « proxémie courte ». Les Japonais ont l'habitude de « faire des courbettes » trouvant les contacts peu hygiéniques (la distance est plutôt longue), les Espagnols, les Latino-Américains, les Arabes « touchent leurs interlocuteurs » (la distance est plutôt courte), ...

3.2.5. Le rapport à la maladie et à la mort

Les différents aspects que nous allons voir, à savoir les rapports à la douleur, à la maladie et à la mort sont très liés. Ces perceptions dépendent notamment du modèle social du pays ou de la zone considérée (ou de la non existence de modèle social d'ailleurs). Si on prend l'exemple de l'Egypte, les pouvoirs publics assimilent sans nuance les enfants des rues à des criminels, et voient par conséquent d'un très mauvais oeil les différentes actions d'assistance sanitaire (missions de préventions liées à la prostitution ou aux drogues). Tout statut de victimisation leur est refusé.

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

De même, en République Démocratique du Congo, où la contraception et l'avortement sont prohibés, l'interdiction des rapport sexuels entre mineurs, qui sont assimilés à des viols, entraine au déni de toute action de réduction des risques (puisque interdiction). On voit par conséquent l'importance du jeu politique dans l'appréhension des risques et par extension des rapports à la douleur, à la maladie et à la mort.

Le rapport à la douleur

Le rapport à la douleur et notamment son expression est souvent fonction de plusieurs facteurs. Que ce facteur soit culturel ou historique, il vient également de l'éducation et dans une certaine mesure dans l'accès aux soins qui entraine une régulation inconsciente de l'expression de la douleur. On aura ainsi tendance à minimiser une douleur si l'accès au soin parait délicat ou suivant sa position géographique. Par exemple, un mal de dent, qui chez nous peut être soigné facilement, le sera beaucoup moins aisément dans des régions reculées de l'Afrique de l'ouest, on sera donc « moins sensible » à ce mal de dent. Attention, il est clair que le mal est toujours présent, mais il sera juste diversement apprécié.

De même, suivant les pays l'expression de la douleur sera plus ou moins visible. Dans les pays asiatiques, un mal bénin pourra se traduire par une expression du visage faisant ressortir un rictus plus ou moins perceptible, alors que dans nos régions occidentales, les mains et les postures viendront souligner ce mal.

Il est important également de faire le distinguo entre la douleur physique et la douleur morale. La première entrainant plus d'expression que la seconde. Ce sont des facteurs à observer et à prendre en compte dans les rapports que l'on pourra avoir dans le domaine professionnel. La douleur aura toujours tendance à détourner l'interlocuteur du sujet de la discussion, il conviendra par conséquent de proposer ou de suggérer un ajournement de séance ou le report du rendez vous afin de se retrouver dans des conditions acceptables pour discuter

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

du sujet. Si ces actions ne sont pas entreprises, il sera fort probable que certains points importants ne seront pas pris en compte et devront être rediscutés.

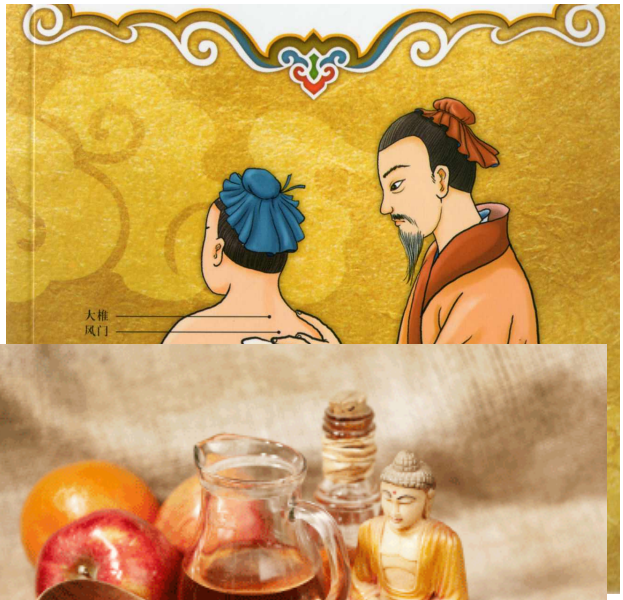
La maladie

La maladie est encore perçue dans certaines cultures comme la résultante de dérives morales ou de ruptures de liens sociaux.

Qui dit maladie, dit se soigner. Là également des différences notables sont à souligner suivant les cultures.

La médecine biomédicale ou occidentale, qui prend en compte la médecine des méthodes analytiques des sciences exactes, et qui est enseignée dans la plupart des facultés de médecine. Elle considère que l'on sera d'autant plus efficace à soigner la maladie si cette dernière est bien isolée. Il est à souligner d'ailleurs qu'une certaine limite dans ce système réside dans le lien lacunaire qui est fait entre l'aspect pathologique de la maladie et le pendant psychologique de cette dernière.

La médecine chinoise traditionnelle, elle, intègre des savoirs parfois séculaires en prenant en compte les aspects anatomiques, physiologiques et psychologiques du mal. Elle fera la part belle à l'acupuncture, à la phytothérapie et autres cures spécifiques. Elle repose sur l'aspect plus préventif que curatif de la pratique.



La médecine ayurvédique indienne, qui comme son nom

Toute reproduction, même partielle, du présent do

l'indique est surtout pratiquée en Inde, repose sur la prise en compte de la science des « humeurs » et propose des régimes diététiques et spirituels se décomposant en plusieurs étapes: nettoyer l'organisme, introduire la méditation, tonifier le corps et diminuer le stress.

Il existe d'autres approches de la « médecine », comme celles encore pratiquées en Afrique, avec les guérisseurs ou d'autres comme les fameux « remèdes de grand mère » très franco française.

Ces liens à la maladie et donc au soin démontrent encore une fois un lien évident avec la culture et l'histoire, l'importance de l'héritage des anciens, plus ou moins tenaces.

Il serait cependant erroné de penser que suivant la zone dans laquelle on se trouve, on se tournerait exclusivement vers l'une ou l'autre des pratiques, non, une certaine mondialisation s'opère dans le domaine, permettant, suivant le mal constaté de se tourner vers l'une ou l'autre des pratiques et ceci quelle que soit le coin du monde dans lequel on se trouve.

La mort

La mort est ressentie de manière bien singulière suivant les pays.
Dans la culture occidentalisée, il s'agit d'un arrêt. La vie se termine et bien souvent les cimetières sont désertés après un laps de temps plus ou moins long. Dans la culture mexicaine par exemple, les morts ne

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à

sont pas oubliés et on leur célèbre tous les ans la « dia de los muertos », le jour des morts (2 novembre), qui donne lieu à de véritables festivités (avec produits dérivés en tout genre d'ailleurs)

Dans les pays de confession **hindouistes**, il s'agit plus d'une continuité, puisque chaque vie est déterminée et résulte de ce que l'on a fait durant ses vies antérieures, on peut donc soit être récompensé, soit être sanctionné.

Chez les **animistes** la mort est perçue comme une continuité, au point que l'on puisse dire qu'il n'y a pas vraiment de mort dans le langage animiste et que le dialogue des « morts » et des vivants se poursuit sans interruption.

Célébration des morts:
Pour les occidentaux: en novembre = période où la nature se met en veille
Pour les religions chinoises: le 4 avril, qui coïncide généralement avec le printemps
Au Japon, cette célébration se déroule soit fin juillet, soit fin août (fête du « OBon »), où la disparition d'un proche signifie le **renouveau** de son âme.

Le Japon:
Un rituel très codé

Durant cette période chaque famille agrémente l'autel de la maison appelé butsudan de certaines offrandes : de l'encens, des fleurs ou des fruits selon les régions. Obon est un rassemblement familial. Les citadins en particulier profitent de ces jours fériés pour rejoindre leur « pays natal », comprenez leur région d'origine. Mais même ceux qui partent en voyage ne manquent pas les Bon-Odori, les danses traditionnelles associées à cet événement. Dans les cours d'écoles ou dans les parcs sont édifiées des tours temporaires yagura depuis lesquelles les chanteurs et les musiciens diffusent une musique traditionnelle. Autour, les visiteurs vêtus de yukata (kimono d'été) dansent en rond. L'ambiance est toujours bon enfant : pour apprendre les danses, il suffit d'imiter les autres! En fonction des coutumes locales le rythme et la chorégraphie peuvent changer mais généralement la communion festive est de rigueur. Des concours sont même organisés pour élire la meilleure troupe d'artistes où jusqu'à cent danseurs peuvent participer.

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

Dans certaines régions, la date du Obon est encore celle du calendrier lunaire soit à la mi-juillet mais la période d'août tend à se généraliser.
Les précautions à prendre pendant Obon

La semaine d'Obon à la mi-août fait partie des 3 grandes saisons de déplacement et est une période de trafic intense. Les Japonais vident les grandes villes pour retourner dans les campagnes voir leur famille ou partent en voyage, donnant lieu à d'importants mouvements de départ aux alentours du 11 et 12, et de retour aux alentours du 15 et 16. Si vous voyagez au Japon à cette période, il est recommandé de vous organiser et de réserver vos moyens de transport et vos hébergements à l'avance, sous peine de trouver tout complet.
Source: http://www.guidejapon.fr/a-savoir/comprendre-le-japon/obon

D'autres exemples:
Madagascar: on pratique le retournement des morts, c'est à dire l'exhumation des corps tous les 5 ans afin de les enrouler dans de nouveaux linceuls, on les fait circuler dans les cimetières, en chantant, en dansant, on leur parle, on réalise des offrandes avant de les ensevelir à nouveau, et ce jusqu'à la « destruction matérielle » complète qui signifiera le passage du défunt dans le monde de l'au-delà.

Indonésie: on exhume les corps momifiés tous les 3 ans, on les rhabille pour leur rendre hommage avant de les ensevelir à nouveau.

Dans la région des Grand Lacs en Afrique, les morts peuvent être considérés comme des ennemis, on les évite, on ne visite pas les cimetières. Si le mort est ainsi craint, cela est pour ces peuplades le signe qu'il est encore présent.

3.3. L'individu

Lorsqu'on parle « d'individu », le terme est à rapprocher à la notion d'identité. Mais lorsque l'on parle d'identité, viennent des idées différentes, opposées parfois.

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

Identité= ce que nous avons de spécifique, ce qui nous rend unique (identité personnelle)
Identité= ce que nous avons de commun (avec un groupe), ce qui nous rend identique (identité collective)

L'identité d'un individu est alors la synthèse, le mélange de ces notions, c'est la synthèse que l'individu fait personnellement par rapport aux notions, à l'importance qu'il va accorder au collectif (nous) par rapport au personnel (je).
Il est relativement aisé de faire une extension de cette réflexion, et de la porter vers une sphère culturelle.
Quelle sera la part du collectif dans l'une ou l'autre culture? Le rapport et l'importance de la famille, de la communauté, de la collectivité?
Comment est perçu un individu étranger ou différent dans un groupe?
Quelle sera l'importance accordée au statut, au niveau social? Comment se situer dans une confrontation de genres (masculin/féminin)?
Autant de questions qu'il est judicieux de se poser dans un contexte de travail en interculturel.

3.3.1. L'individu et autour de lui

Dans le domaine interculturel et les différentes tâches qui y seront rattachées (professionnelles, relationnelles,...) on s'évertuera à prendre en compte les relations entre le « JE » et le « NOUS », c'est à dire les importances des logiques individuelles et collectives dans les cultures.
Traditionnellement, les orientations « individuelles » sont attribuées aux populations anglo-saxonnes et européennes du nord, alors que l'orientation plutôt axée communautaire est dévolue aux pays latino-américains et aux cultures asiatiques. Cette constatation est d'ailleurs relevée par les analyses de Hofstede (que nous verrons dans un autre chapitre), Fons ou Trompenaars.

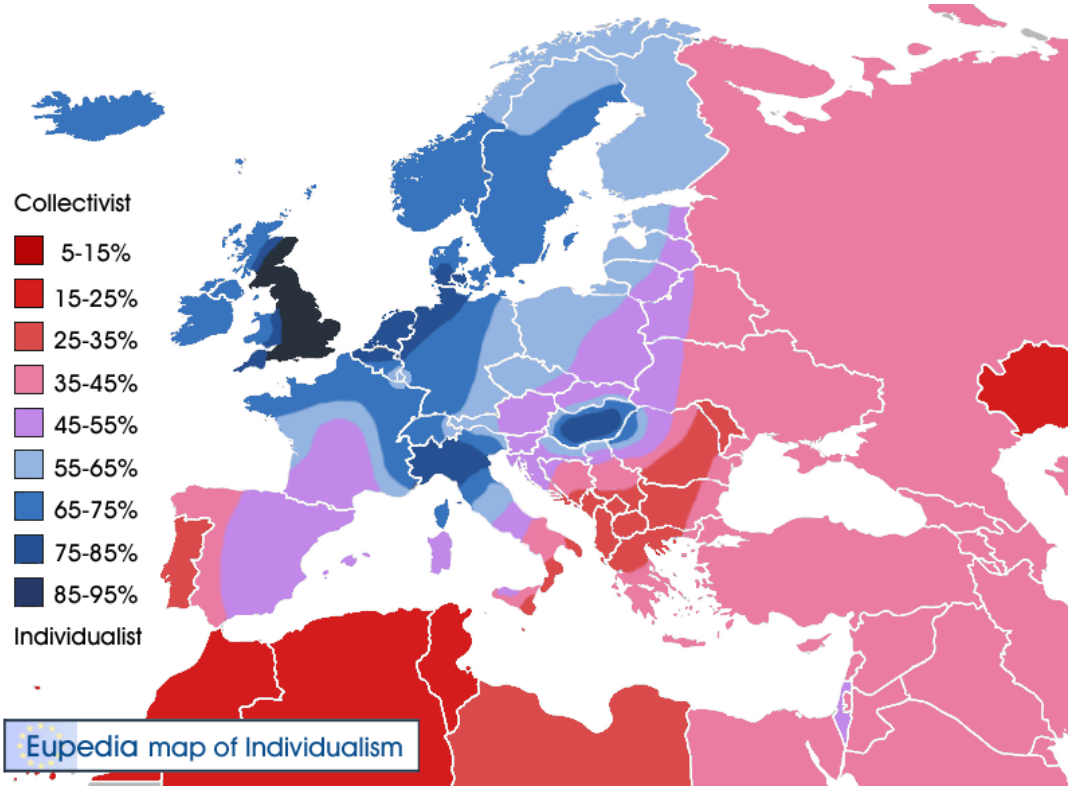
Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

Il est cependant dangereux d'opposer ces approches de manière simpliste.

La logique communautaire s'appuyant sur des valeurs d'harmonie et de collaboration contraignante pour la dimension libertaire et d'innovation.

La logique individualiste s'appuyant sur les valeurs de liberté, d'innovation et prompte au développement au détriment du ressenti de groupe.

Il sera plus efficace de nuancer ces éléments et de les placer dans un contexte d'échange.



<u>Comment distinguer les cultures du « JE » de celles du « NOUS »?</u>

La réponse pourrait bien être simplement par l'écoute et l'observation, et par la prise en compte des éléments vus précédemment.

Que Dieu nous préserve du mot « je », sous entendu « il n'y a que le démon pour le prétendre. Dire « je » c'est se précipiter dans le chaudron de Satan.

Hesna Cailliau – L'esprit des religions

Dans certaines cultures arabo musulmanes, cela est inconvenant d'utiliser « je ».

Chez les aborigènes australiens, on n'utilise jamais le mot « je » dans une entrevue.

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

Il convient par conséquent de distinguer le poids de l'individu en tant que tel par rapport à un groupe, une communauté.

En Inde, le rapport au groupe est primordial et comme nous l'avions présenté dans la partie concernant les traditions et les religions, c'est le groupe qui importe, l'individu ne tenant en définitive qu'un rôle secondaire. L'appartenance d'un individu se réalise et se distingue par des attributs visibles (moustache, turban, barbe, vêtements spécifiques, etc.)

Chez les **japonais,** le mot "individu" n'est pas utilisé car la culture japonaise souligne l'importance de "la non affirmation de soi". De même dans la culture chinoise, chaque individu trouvera sa place dans un ensemble, il est donc membre d'une entité, entité qui le protège, avec laquelle il avance, il se développe, en apportant son énergie, sa présence, ses acquis. Il est notable que dans cette entité, il aura un statut et chaque statut aura ses devoirs.

L'individu pourra être orienté de par son appartenance ou obédience religieuse

Exemple: les catholiques (orientés vers la communauté de fidèles par rapport aux protestants (surtout calvinistes) orientés vers une relation plus « personnalisée » à Dieu.

Les relations à la famille

La famille et l'environnement proche ont, comme on a pu le voir auparavant, une influence considérable sur l'orientation collective ou individuelle des sociétés.

4 points pourront être étudiés:

- **la taille des familles** dans les sociétés: familles nucléaires (parents et enfants), comme dans les sociétés occidentales vs familles élargies (parents, enfants, grand parents, oncles, tantes,...) comme dans les sociétés africaines ou asiatiques.
- **le poids de la familles** dans les évènements du quotidien (importance de la famille par rapport au travail par exemple) comme en Chine, Asie du Sud-Est, Maroc, Mexique,... où la famille sera toujours prioritaire sur le travail ou sur n'importe quel autre aspect de la vie.

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

- **le poids de l'autorité familiale** sur les comportements individuels: système patriarcal ou matriarcal, cet aspect montre la dépendance de l'individu aux normes et règles établies par le groupe.
- **le rapport à la communauté**

Communauté = groupe étendu de personnes unis par des liens de sociabilité assez étroits, une sous-culture commune et le sentiment d'appartenir à un même groupe

Les groupes de référence et les prises de décisions

Les groupes de références sont divers et constitués notamment par la famille, l'entreprise, la religion, la région,... Ces références seront variablement dominantes les unes par rapport aux autres selon les pays d'appartenance ou les cultures.

Exemple: pour nombre de japonais, la référence à la communauté de l'entreprise est particulièrement centrale; dans les pays arabo-musulmans, la référence à la communauté religieuse (Umma, communauté des croyants) est essentielle dans les pays latins, la communauté constituée de la famille est particulièrement forte.
Il est à noter qu'un effet de combinaison intervient bien souvent, et que cet effet de combinaison est de plus changeant dans l'appréhension de l'importance de telle ou telle communauté suivant le contexte.
Exemple : au niveau des cités en France, au sein de leur famille, des jeunes ayant une attitude de soumission (soumission à la tradition et au rapport aux anciens, au langage,...), alors qu'en dehors de cette sphère ou en milieu professionnel, cette attitude tend à se renverser.

Les prises de décision:
Il existe évidemment un influence directe des prises de décision suivant le rapport à l'individuel ou au collectif.
La représentation peut varier suivant le nombre de personnes qui représentent un groupe.
Effectivement si dans certaines société il n'y a qu'un seul décideur (vision anglo-saxonne), il peut arriver dans certaines cultures ou dans certains pays (Singapour, Japon,...) que le niveau d'autonomie du représentant du groupe ne soit pas ultime et irrévocable. Cet état entraîne souvent des incompréhensions car il peut engendrer des délais non prévus d'un côté des négociateurs, justement parce que ces derniers n'ont pas pris en compte cet élément. Pour les cultures asiatiques, une négociation

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

prend fin lorsque l'ensemble des éléments sera totalement acceptable et optimisé et ce ne sera pas le *timing* qui définira la conclusion des discussions.

Le temps pourra être considéré comme perte de temps d'un côté et au contraire comme gain de temps pour l'autre partie.

3.3.2. Le rapport à la différence, à l'étranger

"L'espace de la représentation du monde et à autrui a radicalement changé et s'est élargi au village global... Comment faire pour ne pas être confronté au paradoxe fou qui ferait de l'information et de la communication non pas un facteur de rapprochement, mais un facteur d'hostilité et de guerre".

McLuhan ne répond plus, communiquer c'est cohabiter .Dominique Wolton

Effectivement, avec la mondialisation et le développement des outils de communication, la question du rapport à l'autre, différent est de plus en plus présent, et ce où que l'on se trouve sur la planète.

On relèvera surtout 2 types de différences :
- d'origine (diversité)
- religieuse

Ces différences peuvent dans certains cas entraîner un racisme que l'on peut rencontrer dans nos sociétés respectives. D'où vient le racisme? Qu'est ce que le racisme?

La problématique du racisme

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

Le racisme est lié à 3 tendances communes à chaque être humain:
- la peur
- le besoin de catégorisation (physique, idéologique,...)
- le besoin d'estime de soi

Il parait, pour certain, aisé de se démarquer et de s'autovaloriser en discréditant un autre groupe.

Différentes formes de racisme peuvent apparaître:
- le racisme construit sur un discours affirmant des inégalités biologiques
- le racisme, sous une forme plus latente, se construisant sur le domaine culturel, on parlera de « néo racisme », ou d'ethno-différencialisme.

Ce type de racisme prône le fait de ne pas se mélanger à d'autres cultures, de protéger un certain cloisonnement.

Sans parler directement de racisme, on emploiera plutôt une forme de fermeture de l'identité nationale qui peut être plus ou moins marquée suivant les pays, ou au sein même de certains pays.

Exemple: au **Japon**, certains lieux sont interdits aux étrangers, non par manque de respect ou la remise en cause de sa race, mais l'impossibilité d'approcher l'identité collective japonaise.

La reconnaissance de la diversité religieuse

La religion se trouve être un élément incontournable dans certains pays et dans des négociations internationales

Il sera toujours utile de se demander quelle place officielle est accordée aux religions et quelle sera la vision de la laïcité dans le pays:

- religion d'Etat

Dans des pays comme l'Arabie Saoudite, le Pakistan, le Soudan (nord), l'Iran, la religion est indissociable de la vie quotidienne, des relations sociales, du travail.

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

D'autres pays disposent de religions officielles d'Etat: Allemagne, Danemark, Finlande, Grèce, Angleterre, Argentine,...

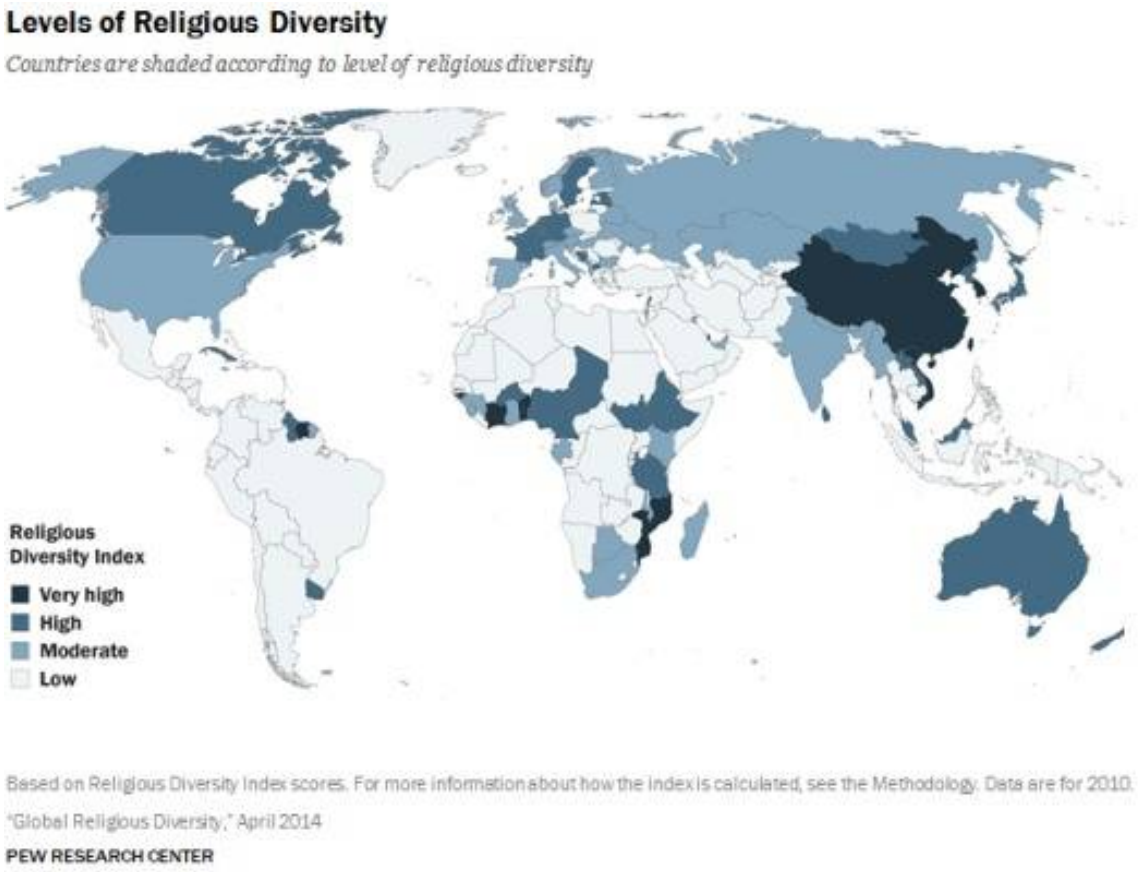
- séparation des Eglises et de l'Etat

- laïcité

En France, la laïcité est adoptée depuis 1946 et est inscrite dans la Constitution, la séparation de l'Eglise et de l'Etat datant, elle de 1905.
Autres pays laïques: Inde, Turquie, Mexique, Bolivie, Australie, Israël...

Dans tous les cas il faudra aborder le contexte dans lequel se déroulera la négociation afin d'identifier l'ouverture à la différence et l'influence identitaire qui ressort de l'aspect religieux. Souvent, dans des sociétés à prédominance collective « forte et fermée », les individus ont tendance à estimer leur communauté comme dominante et se ferment ainsi à des valeurs comme le relativisme, et le pluralisme des modes de vie. Dans des sociétés à prédominance identitaire collective « faible et fermée », le poids des différences sera nettement moins visible, voire même existant.

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur



L'accueil de « l'étranger »

Suivant les textes religieux, quels qu'ils soient, l'accueil de « l'étranger » est toujours prôné de manière ouverte et hospitalière.

<u>Considérer « l'étranger » au niveau de l'héritage historique et du métissage: ouverture à la diversité.</u>

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

L'étranger peut être considéré comme **un ami, un envahisseur, un colonisateur**, autant de ressentis différents pour un même mot. Il faut ainsi se poser la question si la figure de l'étranger est d'abord liée à l'ingérence, à la conquête, à l'aide ou à l'apport culturel?

Les rituels d'accueil sont nombreux suivant les cultures et les pays, il est primordial d'en prendre connaissance et de s'y conformer afin d'inscrire une première impression positive vers son interlocuteur. Celui qui aura pris la peine de s'informer des rites et coutumes sera pris au sérieux, respecté, car il aura montré du respect envers son hôte.
Les premiers échanges, les premières questions sont très souvent révélatrices de la culture de celui qui les pose.

Quelques rites d'accueil

La Russie

L'accueil chaleureux est légendaire, les soirées sympathiques, ce qui ne veut pas dire que tout est gagné…
La relation est basée sur l'échange personnel et le degré de réciprocité. La fidélité commerciale dépendra de cette réciprocité créée.
L'effort de s'imprégner de quelques mots de la langue est très apprécié.
Il est conseillé d'avoir une personne de confiance sur place.

La Pologne

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

Il est conseillé d'avoir une personne de confiance sur place.
Lors d'une première rencontre, dire "bonjour" en polonais est particulièrement apprécié: «dzieñ dobry» (prononcez djièndobré). La langue de travail pourra sinon rester l'anglais et dans certains cas l'allemand.
Les Polonais accordent une grande importance aux relations cordiales dans les affaires (invitation à dîner, sorties diverses..).
Offrir un cadeau «made in France» à l'issue d'une négociation réussie fait partie des usages dans le pays.
Un «non» polonais n'est pas forcément définitif.
La connaissance de la culture et de l'histoire est un plus indéniable.
Il est notable que beaucoup décideurs sont jeunes. Ayant suivi leurs études à l'étranger, ils sauront prendre en compte l'hôte, avec ses spécificités. De nombreuses femmes se trouvent également être à des postes à haute responsabilité et il conviendra de les considérer avec galanterie.

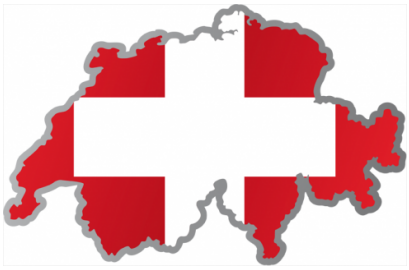
L'Allemagne

Le premier contact est un test, il sera décisif pour votre collaboration à venir. On évitera d'utiliser de tutoiement d'entrée ainsi que l'emploi des prénoms dans un premier temps. Même si les relations sont directes, les grades universitaires sont pris en compte (exemple des cartes de visite, et dans les discussions) et témoignent du respect que l'on pourra apporter à l'interlocuteur.
En affaire, les Allemands sont tenaces, obstinés, perfectionnistes, rationnels et loyaux.

Les discussions sont séquentielles : chaque point est traité en profondeur, il ne s'agit donc pas de revenir sur un article déjà négocié.

La Suisse

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur



La règle en Suisse est de rassurer avant de convaincre, l'accueil ne déroge pas à cette règle et la première impression que l'on laisse est capitale pour la pérennisation de la relation.
N'hésitez pas à annoncer d'emblée la langue maîtrisée en laissant le choix de la langue d'usage à votre interlocuteur.
Laissez parler votre interlocuteur et n'ayez pas peur des silences, ils sont souvent signes de réflexion. Ne vous impatientez pas, évitez les conflits, optez pour un compromis!
Veillez ensuite à respecter scrupuleusement vos engagements.
Il ne faut ni être trop familier, ni trop extraverti, cela est très mal perçu: la réserve et la discrétion sont de mise dans les relations professionnelles.
Les Suisses se basent sur des faits et non sur des conjectures, il faut donc être extrêmement concret dans ses propositions.

L'Inde

En Inde, l'accueil est chaleureux, en général on se sert la main, ou l'on est accueilli avec le "namaste" traditionnel (par les femmes en général). Il sera judicieux que l'on vous tende la main.
Il est normal de commencer un entretien par un échange informel qui permet d'être à l'aise et en confiance. La frontière entre vie privée et vie professionnelle est moins nette qu'en France, et aborder des sujets comme la famille, les enfants, est tout à fait usuelle.
Il sera indispensable d'accepter une des boissons - café ou thé - qui vous est offerte car c'est le signe de bienvenue.
Il convient d'utiliser les titres de votre (vos) interlocuteur(s) (exemple «professeur») ou à défaut « Mr, Mrs », "Sir, M'am".
Les Indiens apprécient l'humour, si vous le pratiquez dans la conversation les affaires en seront facilitées.

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

La maîtrise de l'anglais est indispensable, les français ayant pour eux la réputation de ne pas bien parler anglais, la maîtrise de la langue constituerait un avantage indéniable et serait preuve de crédibilité.

Les EAU (Emirats Arabes Unis)

L'accueil est chaleureux mais discret au début. On a l'habitude de serrer la main, et toute effusion affective est à proscrire.
Il convient de toujours accepter les boissons proposées en permanence.
Débuter en échange formel est normal (famille, enfants,…), les discussions peuvent d'ailleurs durer très longtemps, puisque cela permet de se connaître au fur et à mesure, et développer une relation de confiance très importante pour les émiriens.
La discrétion est de mise, s'énerver ou hausser la voix est très impoli et nuira irrémédiablement à votre image.
Il faudra toujours privilégier le téléphone ou les SMS aux mails, car les émiriens ne répondent pas systématiquement.
Etre très réactif au changement et penser aux échantillons est impératif.
Les affaires se règlent souvent au cours d'un repas (hôtel ou restaurant) et il est de bon ton de retourner l'invitation.
La maîtrise de l'anglais est indispensable.

La Chine

Votre partenaire chinois se sera renseigné d'une manière détaillée sur vous et l'entreprise que vous représentez avant votre première rencontre.
Il est à souligner l'importance primordiale du « réseau » d'influences (« guanxi »).
Le statut et le titre sont très importants, et il convient ainsi de définir un négociateur aguerri et de toujours garder le même pour négocier avec un homologue chinois (garder la continuité).
La préparation plus qu'ailleurs est ici incontournable.

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

On évitera d'aborder les sujets de discussion ayant trait à la politique ou à la religion.

Lors d'une première rencontre, un cérémonial incontournable est l'échange de cartes de visite:
celui ci se fait en présentant sa carte les deux mains tournées vers l'interlocuteur. En recevant la carte de visite de votre interlocuteur chinois, réceptionnez-là également à deux mains en prenant le temps de l'étudier.

Il ne faut pas oublier que l'état est omniprésent dans les affaires.

L'Algérie

En Algérie, l'établissement de relations vraies en amont de la discussion d'affaire est très important. Il faut donc se laisser le temps d'apprendre à se connaître mutuellement pour avancer dans des projets professionnels communs.
La ponctualité est considérée comme marque de respect.
Pour une première rencontre, apporter un « souvenir » culinaire ou promotionnel est toujours de bons alois.
La culture et les traditions sont importantes pour l'algérien, et les considérer renforcera l'estime que peut avoir l'hôte pour l'étranger.
Le contact direct sera privilégié, on évitera les mails et on limitera l'approche téléphonique, il faut rencontrer son homologue.

La Grande Bretagne

Le temps est primordial, les entretiens durent rarement plus d'une heure, il s'agit d'être très

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation

ponctuel et d'éviter de proposer un rendez-vous plus de 2 semaines à l'avance.
Avant une réunion, il convient de multiplier les courriers, e-mails et appels téléphoniques pour fixer, puis confirmer la date, l'heure précise, l'ordre du jour...
Préparez-vous à répondre à des questions sur la qualité, le prix (faites-vous préciser en quelle monnaie les offres doivent être faites : Livre Sterling ou Euro), les réductions, le transport, les délais...
La présentation doit être brève mais exhaustive (poignée de main, pas forcément renouvelée à chaque rencontre), les Britanniques sont très attachés aux bonnes manières. La réactivité est déterminante.

En négociation il faut être précis et éviter de changer d'argumentation en cours de processus.
Naturellement maîtriser la langue et se maitriser soi-même, pas de place pour les émotions.
Après la réunion, on pourra envoyer une lettre de remerciement et en profiter pour mettre par écrit les conclusions de l'entrevue ; les Britanniques accordent peu d'importance aux engagements purement verbaux.
Des paroles aimables de la part de l'interlocuteur ne sont pas systématiquement un signe d'accord.

Il faudra éviter de parler de religion, de la famille royale, de l'Irlande, mais préférer le sport, comme le rugby ou le football.
L'humour français étant différent du britannique, on évitera les « jokes » qui ne seraient pas comprises ou mal interprétées.

Laissez toujours une carte de visite mentionnant votre nom et fonction, numéros de téléphone, adresse e-mail et site web.

Comment se positionner en tant qu'étranger dans une culture différente?

On pourra distinguer 5 profils identitaires pour le positionnement en tant qu'étranger dans une culture autre:

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

- **Le conservateur**: la mobilité internationale est une récompense mais on garde le mode de pensée de la culture d'origine en adoptant à minima les comportements exigés par le monde professionnel environnant.
- **Le défensif**: intégration dans l'entreprise, s'y trouver comme étranger, et y trouver un moyen de se distinguer socialement.
- **L'opportuniste**: synchronisation d'un comportement avec ce qui est perçu comme étant une conduite type approuvée par les interlocuteurs.
- **Le transnational**: la mobilité professionnelle internationale est une sorte d'accomplissement de dispositions anciennes et non de déracinement. Il est l'héritier de valeurs cosmopolites transmises dès le plus jeune âge.
- **Le convertis**: il aura tendance à rejeter une partie de son histoire afin de « coller » à une attente de ceux dont il pense qu'ils ont le pouvoir.

On se positionnera suivant sa position, son degré de préparation, sa personnalité et sa capacité à l'empathie.

3.3.3. Les statuts, la position sociale

Les statuts sociaux, la position sociale peuvent émerger de diverses origines, qu'ils proviennent de la position dans une entreprise, d'une caste, d'un niveau de fortune ou d'éducation, le prestige ne sera pas appréhendé partout de la même manière et au même niveau.
Cela met d'ailleurs le doigt sur la fluctuation ou la position du curseur du sentiment d'honneur ou de honte, qui n'auront pas la même profondeur suivant les cultures.

La représentation statutaire liée aux diplômes est assez frappante. Alors qu'en France on accorde une grande importance aux diplômes, chez nos voisins anglo-saxons, un candidat à l'embauche à un poste particulier et à responsabilité est surtout évalué sur la base de son passé et de ses compétences professionnelles (savoir faire) démontrées.

Le terme « cadre » ne dénote-t-il pas un peu, dans la dimension sociologique le passage d'une caste à

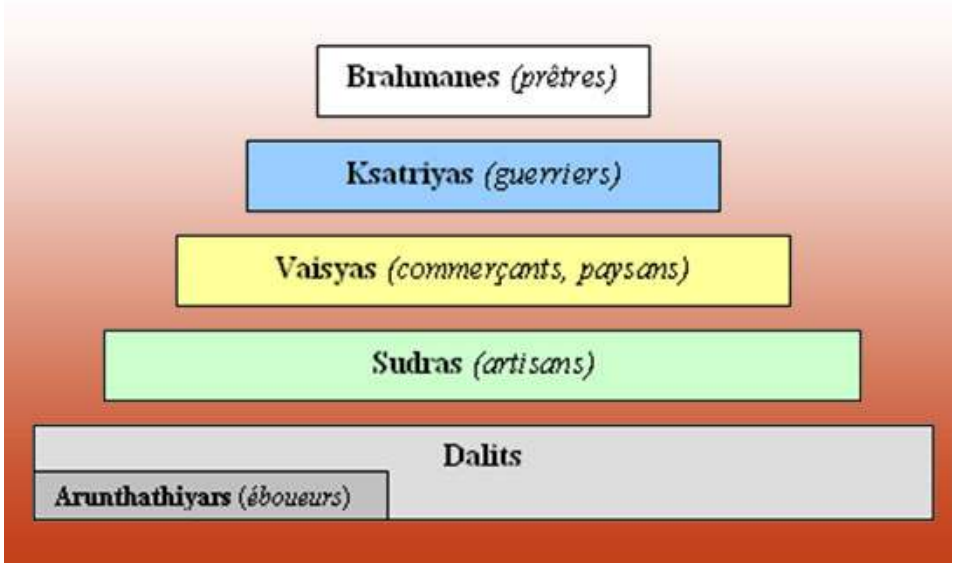
Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

l'autre? Quoiqu'il en soit la représentation des diplômes est très diversement appréciée suivant les cultures, et il faut être conscient qu'en France, ces diplômes ont une grande importance...chez nous, mais pour le partenaire? Il faudra montrer ce que l'on a dans le ventre.

Hérédité du statut ou conquête?

Les critères qui déterminent le statut social des uns peuvent être bien peu déterminants pour d'autres. Ces prises en compte des statuts se traduiront également par la notion d'égalité ou de non égalité entre les positions, que ces statuts soient « acquis » ou « attribués »(l'exemple des diplômes), qu'ils soient très stratifiés ou non.

L'égalité par exemple peut être appréciée de manière singulière. En Inde, même si le principe des castes a été aboli officiellement en 1950, la séparation de fait entre communautés est toujours très ancrée au sein de la pensée populaire. Cette séparation est essentiellement basée sur les préceptes de la religion hindouiste qui, d'après les textes sacrés, signifie que chaque être évolue au sein d'une communauté suivant ses actions, bonnes ou non dans des vies antérieures.



De même, une différence « dans la différence » si je puis me permettre émane de « l'hérédité » du statut. Est il originaire des aïeux? Ou a-t-il été concédé suite à des faits particuliers?

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

Dans le cas des castes, il est évident que c'est l'hérédité de sang qui catégorise. Dans un pays comme la Grande Bretagne par exemple, même si le titre de « Sir » donné par la Reine d'Angleterre n'est qu'honorifique, toujours est il qu'on observe là également une catégorisation statutaire, celle ci cependant aura été « accordée », ou conquise par le récipiendaire suite à une illustration jugée particulièrement remarquable par la royauté. La portée et l'importance de ce type de statuts sont privilégiées notamment au niveau des pays qui mettent l'individualisme et la culture du résultat en avant, comme les USA, le Canada ou encore la Norvège.
(Ci dessous: Sean Connery anobli par Elisabeth II)

L'importance de l'âge

L'importance de l'âge se retrouve essentiellement dans les cultures qui privilégient un statut héréditaire. Il peut être délicat pour un négociateur assez jeune d'intervenir face à un homologue plus âgé dans des pays comme l'Inde ou le Brésil, où l'âge joue un rôle prépondérant dans la connotation de sagesse et de savoir. Il en va de même en Afrique, où l'on trouve des conseils des anciens, des réunions de sages dans toutes les strates de la population. Ces groupes disposent d'une capacité d'influence considérable, mais très souvent également le pouvoir de décision. L'expérience étant un facteur primordial, il est considéré que les anciens détiennent à la fois le savoir, mais surtout l'expérience de la situation.

"Ce qu'on apprend en sa jeunesse, on s'en souvient en sa vieillesse." Gabriel Meurier ; Trésor des sentences (1568)

A qui donner la parole en premier? La question doit être posée.

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

La bienséance dirait que l'on donne l'honneur à l'ancien de s'exprimer en premier, sauf que dans certaines cultures (africaines notamment), l'ancien, le sage, prend la parole lorsque tout le monde se sera déjà exprimé. Sa voix sera « la voix du sage », après lui, plus personne ne parle, il va clore le débat si débat il y a.

Dans la culture chinoise, l'âge est également très important, ainsi, un chinois ne présentera pas son frère ou sa soeur, mais son grand frère ou sa petite soeur. Le respect de l'âge est déterminant également en Corée ou au Japon (principe du « senpai » et « kohai » ou tuteur et élève)

Naturellement, l'âge intervient souvent et également dans nos pays occidentaux dans la prise en compte des problématiques.

Exemple : Conseil constitutionnel ou Académie Française en France, ...

3.3.4. Le rapport aux genres (masculinité et féminité)

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

Le but n'étant pas de partir dans des caricatures face au rôle des uns et des autres dans les société, il convient de prendre un certain recul par rapport à ces rôles qu'attribuent les différentes cultures. Il faudra prendre en compte les évolutions plus ou moins accentuées des représentations des genres. A ce titre, l'étude menée par Hofstede met en lumière la propension qui peut exister dans les cultures par rapport à la masculinité (sûr de soi, compétition, force, ambition,...) ou plutôt à la féminité (recherche de relationnel, préoccupation de l'environnement social, coopération,...). Cette approche sera traitée dans le chapitre consacré à l'étude de Geert Hofstede.

D'un point de vue global, que peut on ressortir?

-Pouvoir politique et économique largement masculin (par exemple seules 7 femmes présidentes sur 193 états)

-Inégalité homme /femme face au travail, à l'accès aux postes à responsabilité

-2/3 des analphabètes dans le monde sont des femmes

-Violences physiques, sexuelles ou psychologiques (par exemple au Bengladesh, 40% des femmes subissent des violences par leur conjoint).

-Inégalités législatives (par exemple, en Arabie Saoudite, une femme n'a pas le droit de conduire seule)

-Dans certains pays, l'homosexualité est passible de la peine de mort (Iran, Arabie Saoudite, Mauritanie,...)

Les marqueurs de différenciation visibles entre les sexes

Les cultures construisent leur vision à la fois d'opposition et de complémentarité des deux sexes dans une approche de domination du genre, s'ensuit un marquage plus ou moins visible des différences et un impératif de séparation des sexes.

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

Il existe plusieurs marqueurs de séparation, cependant, les marqueurs suivants sont les plus parlants, et surtout les plus visibles:

-l'espace (cas des espaces réservés aux femmes, isolation dans les restaurants, pendant des fêtes,...)

-les vêtements: en général pour éviter la tentation et cacher les attributs qui pourraient susciter le désir chez l'homme (les attributs ne seront pas les mêmes suivant la culture)

-la mutilation corporelle (exemple de l'excision, encore pratiquée dans certaines cultures africaines.

Les différenciations issues des cultures

Suivant les pays, il sera impossible de trouver une femme à un poste à responsabilité, de même qu'il serait inconcevable pour certains pays du Golfe de se soumettre à la conduite d'un projet dirigé par une femme.

Pour beaucoup de chrétiens, la femme demeure un « corps second ». Dans la Genèse elle est présentée comme une aide ou une servante. Il en va de même pour la prise en compte de l'homosexualité, qui outre pour les religions, n'est pas considérée comme un mode de vie « normal » dans la plupart des cultures et ce, malgré le fait que l'on prône la tolérance et la bienveillance. (40% des catholiques français se sont déclarés favorable au « mariage pour tous »). Dans les cultures asiatiques, l'on est moins formel à l'appréhension de la position des genres, mais on n'en reste pas moins critique.

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

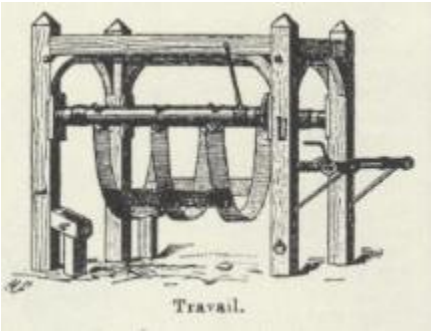
3.4. Les approches professionnelle et organisationnelle

Comme les éléments précédents, le rapport au travail connait également des interprétations variées, la notion d'efficacité et de risque, mais également la manière de gérer des désaccords ou des conflits peuvent être observés de plusieurs manières. La relation à l'argent, au fait d'être riche n'est pas perçue de la manière dont nous pourrions l'aborder, comme d'ailleurs le rapport à l'autorité au sein d'une entité. il va donc être important de se renseigner quant à la relation professionnelle dans le cadre d'une négociation interculturelle comme internationale pour éviter tout acte préjudiciable à la bonne conduite de l'échange et par conséquent mettre en péril la relation que l'on cherche à développer.

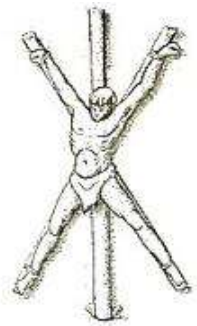
3.4.1. Le rapport au travail

Origine du mot « travail »: vient de *trabiculare* = faire souffrir...!!! et de tripalium (appareil à 3 pieux) Cela est anecdotique, mais présage bien la perception qui peut être faite du travail suivant les cultures.

La trabicula: petit chevalet de torture



Le tripaliu



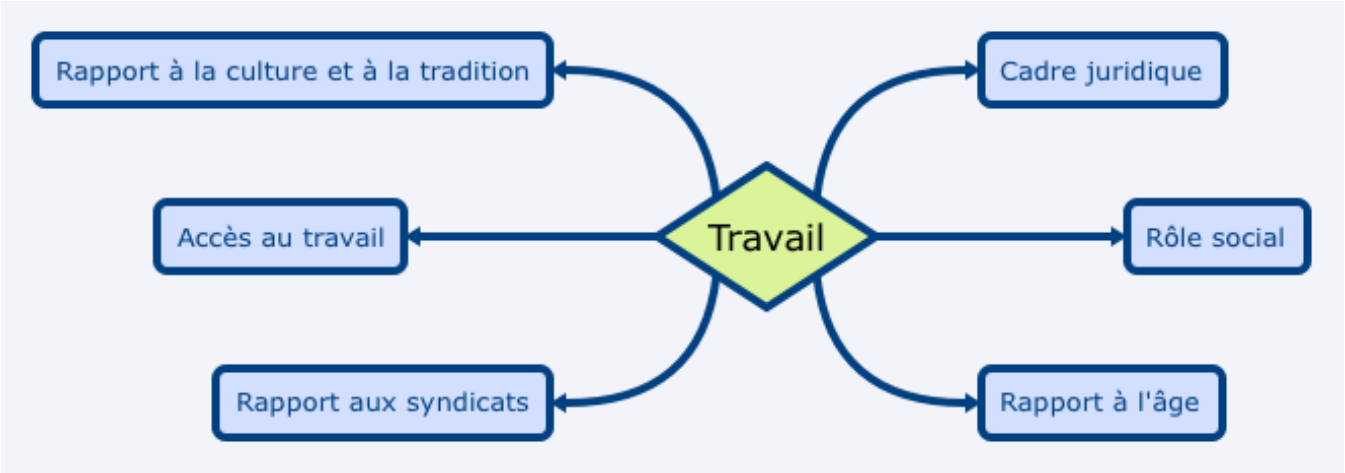
Comme on observe une certaine mutation sociologique temporelle quant au rapport au travail, on trouvera une mutation culturelle temporelle à ce même rapport. Et oui, le rapport au travail change. Pour nos anciens, le travail était labeur, on était « quelqu'un » parce que l'on travaillait dur de ses mains.

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

Dans le cadre d'opérations réalisées avec des partenaires étrangers, il sera nécessaire de se renseigner sur les aspects juridiques du travail en vigueur dans les pays. En Afrique subsaharienne, le travail des femmes est considéré comme essentiel à l'économie de subsistance sans que celui ci soit enregistré comme tel. C'est la notion de « travail invisible »

Il est également à souligner que même si des cadres juridiques existent un peu partout dans le monde, beaucoup de pratiques condamnables et condamnées sont toujours en vigueur (exemple du travail des enfants).

Le rapport au travail diverge aussi suivant les cultures non seulement en termes de sexe ou de statuts, mais également en termes d'âges. Si dans nos pays occidentaux il y a une réglementation concernant l'âge de départ à la retraite, celle ci peut de plus varier suivant la profession ou le sexe, ou tout simplement, il n'y a pas de réglementation spécifique établie. Au Japon par exemple, il n'est pas rare de trouver des personnes de 90 ans et plus toujours à la tâche.



La conception du travail

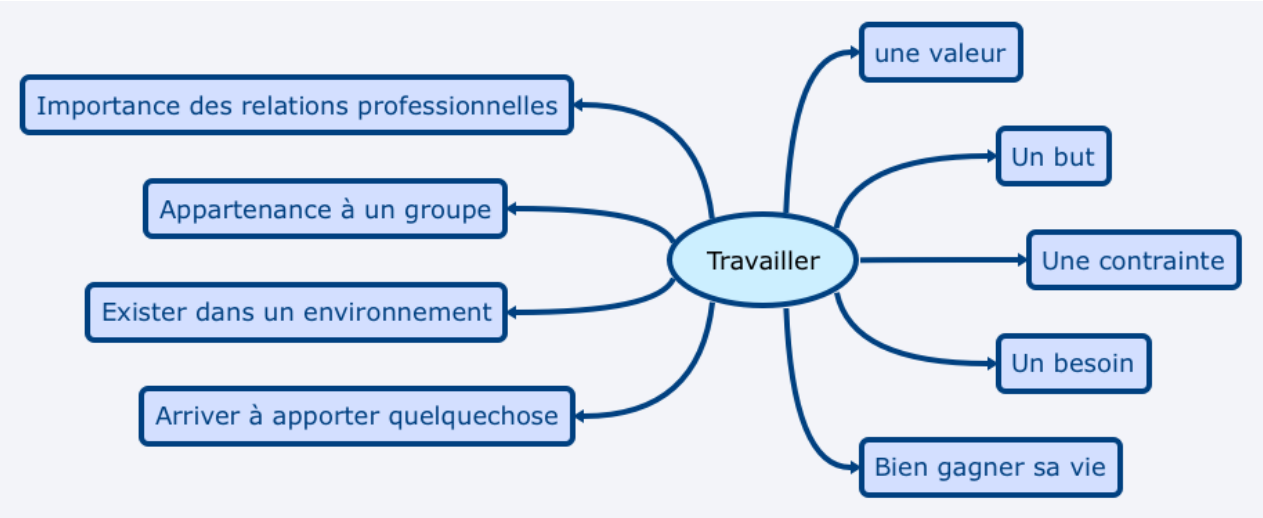
Les raisons d'être du travail, la motivation qui s'en dégage peuvent être littéralement opposées suivant les cultures. Si en Allemagne le terme « Arbeit » est lié au patrimoine, à un acte positif, qui fait l'objet d'un consensus général, la vision française, du moins étymologiquement parlant n'est pas la même. Comme nous l'avons vu précédemment, le terme « travail » vient de souffrance ou faire souffrir. Au Japon, le terme « *shitogo* » (travail) est synonyme *« d'accumulation de connaissances » e*t de « service » et sert de vecteur d'intégration sociale.

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

Chez les roumains, travail se dit « *lucru* » qui vient du latin lucrum (lié à la notion de profit), l'attention sera ainsi moins portée sur le sens ou le résultat de la tâche, mais sera axée sur le salaire.
C'est là une notion importante et même essentielle.

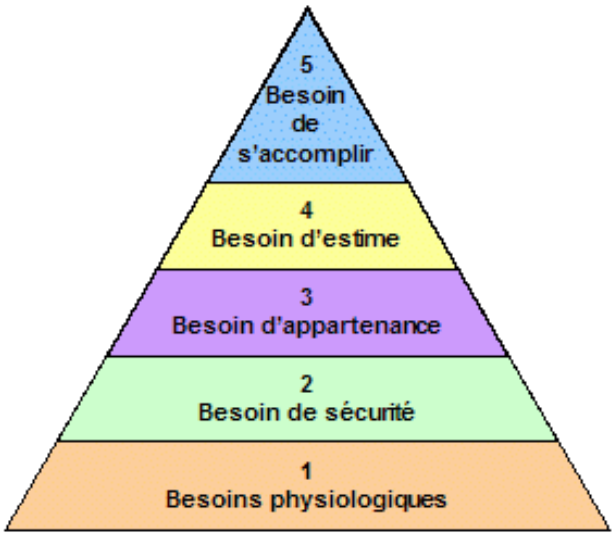
Quelle est la valeur du travail? Est ce la tâche qui a de la valeur? Le résultat d'un accomplissement de tâche? Ou la résultante, c'est à dire la récompense?
Il semblerait bien qu'il n'y ait pas une représentation universelle du travail. Pour certain il n'est qu'une modalité, pour d'autres une valeur première.

Pour les japonais, l'acte de travailler est l'une des voies spirituelles pouvant mener au Salut, cet état est également observé suivant certaines religions (protestants, bouddhistes, hindouistes,...). La glorification du travail se retrouve dans nombre de régimes autoritaires (discours soviétique, chinois,...)
Dans certaines cultures, c'est l'importance des relations au niveau du travail qui est incontournable. Au Mexique, en Colombie, au Liban, etc. Le fait de bien gagner sa vie est très important, mais ce qui surpasse ce fait est l'ambiance au travail, la qualité de vie et des relations à son lieu de travail doivent être agréables.
Dans d'autres cultures, cet aspect relationnel est plus marginalisé quoique toujours existant. En Grande Bretagne, on placerait la tâche avant la relation. Ce qui est ressenti par les anglais c'est que les français socialisent au travail et qu'eux socialisent en dehors de leur travail.



Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

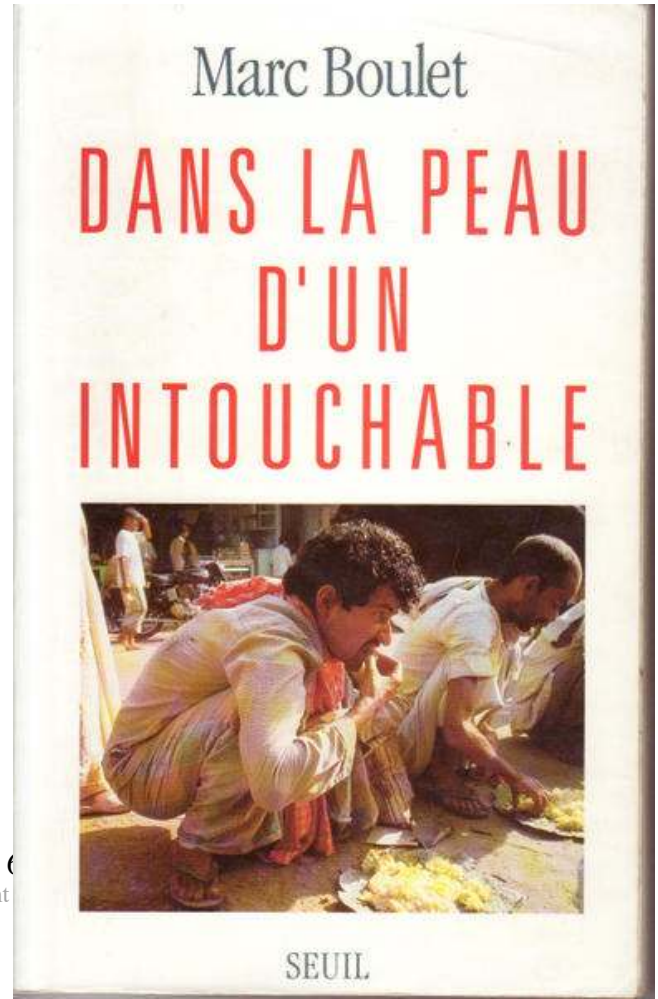
Globalement, les différentes motivations se retrouvent d'ailleurs sur la fameuse pyramide de Maslow, et cela à chaque étape, chaque étage de la pyramide.



Le choix, la vocation, l'imposition

Travailler c'est avoir un métier, ce métier, même si chez nous il s'agit souvent d'un choix, ou mieux, d'une vocation, il n'en sera pas forcément de même dans toutes les sociétés.

En Allemagne, le « *Beruf* » est quelque chose de sacré, le métier est valorisé. En France également, le fait d'avoir un métier signifie que l'on appartient à un corps, un groupe, et que la notion « d'honneur de groupe » est très présente. On est efficace si l'on se sent bien dans un groupe, que l'on est intégré et que l'on à un rôle dans ce dernier.



Un métier peut également être assigné, comme par exemple en

Toute reproduction, même partielle, du présent

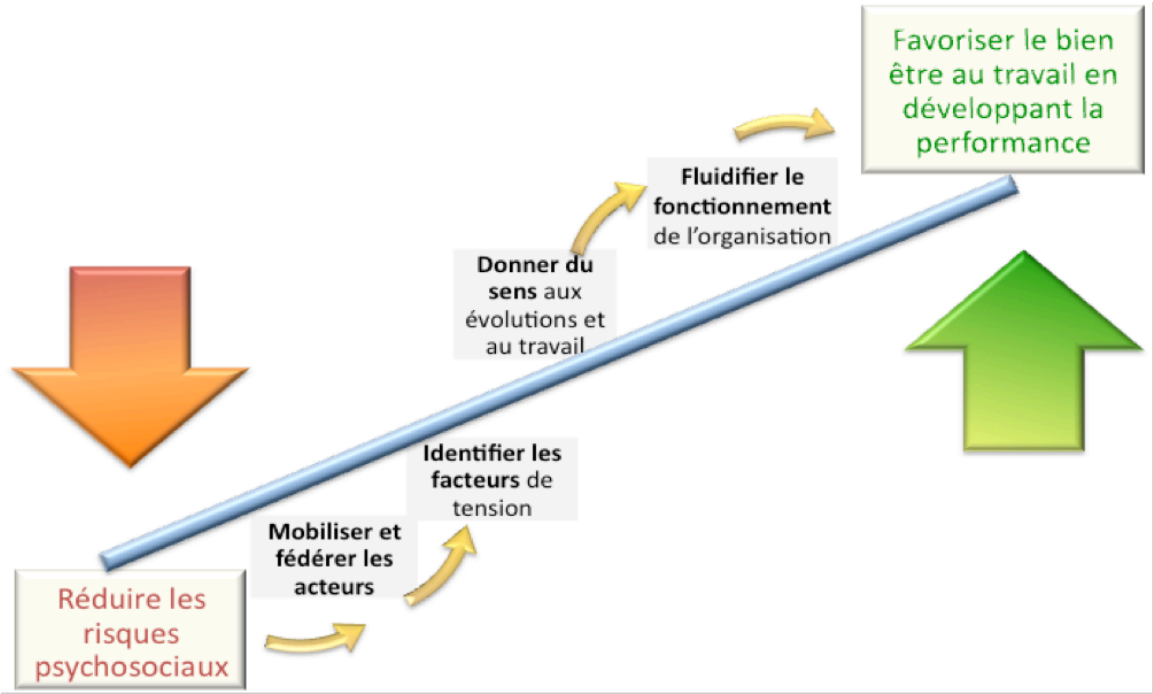
Inde (toujours le système des castes)

Conseil de lecture: « dans la peau d'un intouchable »- Marc Boulet

Efficacité, responsabilité, risque

L'efficacité est directement liée aux rapports que l'on instaure dans son environnement, aux objectifs fixés et au temps imparti. Cela quelle que soit la culture. Ce qui diffère dans l'approche interculturelle, c'est la propension à pouvoir réagir face à l'imprévu et à la marge de manoeuvre donnée à la base.

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur



Source: coherences.net

La notion de responsabilité existe partout dans le monde, simplement dans les cultures à dominante collective, la responsabilité est d'avantage affaire d'équipe qu'individuelle. Et par conséquent en cas de faute individuelle prévaut la prise en charge collective du problème, la sanction pour le fautif étant le sentiment de honte par rapport au groupe.

La responsabilité peut également être perçue soit comme une volonté divine (Inde et certaines cultures africaines), soit comme une tâche, une mission qui découle de son statut ou que l'on nous a attribuée.

La notion de risque, elle, est très significative des cultures. Si certaines ont une tendance nette à réfuter le risque et à évoluer au sein d'un environnement avec les tâches planifiées, la régulation des actions et un déroulement linéaire et pré-pensé (les Européens, les latino-américains, des Arabes, des Africains et même quelques Asiatiques (Taïwan, Japon, Corée du Sud,...), d'autres acceptent bien plus facilement l'inconnu et parviennent à s'adapter très vite puisque le déroulement n'est pas linéaire (Amérique du Nord, Europe du Nord, Asie du Sud). Ils semblent plus sereins et font la part belle à la souplesse.

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

Cet état est d'ailleurs également repris dans les études de Hofstede et constitue une des dimensions interculturelles.
On pourra par conséquent presque même anticiper une certaine ouverture à innover et à prendre des risques, ou au contraire, à être sur la retenue ou du moins très prudent à quelque proposition qui pourrait être faite.
*Petite anecdote pour illustrer: le mot « **crise** » en chinois est une association de deux idéogrammes se traduit en « danger (wei) et **opportunité (ji)** »*

Vie privée, vie professionnelle: quelle distance?

La distance que l'on crée entre sphère professionnelle et privée est directement issue des traditions et de la culture.
Il y a les sociétés qui assurent une certaine proximité entre travail et « maison », comme les japonais, qui se retrouvent certes sur le lieu de travail, mais également le weekend ou lors de sorties extraprofessionnelles, ou encore en Afrique, où on pourra être étonné du nombre de visites de la famille sur le lieu de travail. De plus, le salarié ou le collaborateur devra assister à toutes les commémorations de sa famille, proche et parfois beaucoup moins proche. Ne pas prendre en compte cet état de fait peut vite conduire à une situation délicate voire conflictuelle.
D'autres exemples de cette proximité existent, comme en Russie, dans les pays du Golfe,...

Cette approche n'est pas commune en Inde par exemple, où un véritable distinguo est fait entre le travail (on s'habille à l'occidentale, on parle généralement anglais,...) et « l'extra pro » (on remet les habits traditionnels, on reprend le langage commun, on parle de problématiques familiales et uniquement familiales et on préserve une certaine harmonie de cette manière).
Là aussi d'autres exemples existent comme en France, en Angleterre, aux USA,...

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

3.4.2. L'évitement, le désaccord et le conflit

Si le règlement des désaccords, crises voire conflits diffère selon les cultures, il est évident que la personnalité des acteurs et le milieu d'évolution (professionnel, associatif) joue un rôle prépondérant à la résolution de la problématique.

Nous l'avons déjà abordé, d'une manière générale (cf: la négociation de crise):

l'émotionnel prend le pas sur le rationnel, ce qui suppose d'isoler d'abord ce facteur émotionnel pour revenir sur une plage plus acceptable de résolution du problème, d'où le recours en général à un ou des médiateurs.

Dans certaines cultures cependant il peut exister des systèmes de régulation des conflits et de tensions (par exemple en Afrique subsaharienne), cette régulation ou ce traitement peut d'ailleurs exister en parallèle avec un arsenal législatif.

Le rôle de la religion peut ici également être mentionné. Alors que dans la plupart des religions monothéistes, le principe de « contrainte » est accepté, voire dans certains cas recommandé, les religions asiatiques prônent dans tous les cas l'approche pacifique, le fait de suivre le cours des choses et le principe de codépendance entre les belligérants. On peut donc se rendre compte de l'aspect complexe que peut représenter la régulation des désaccords et plus encore des conflits.

L'histoire et les conflits:

Certains pays se sont construits par rassemblement progressifs (Allemagne, Canada,…), alors que d'autres états se réalisent et s'assemblent par une démarche verticale et autoritaire (France, Chine, …)

Les « conflits » pourront donc se résoudre politiquement mais avec des degrés de valeurs ou de pouvoirs divers. Le curseur d'influence n'étant pas forcément placé au même niveau. On peut d'ailleurs faire le parallèle avec les organisations syndicales (si ces dernières existent), et leur organisation interne, le poids de leurs dirigeants et représentants, et souvent le nombre de syndicats existants dans une société.

L'expression du désaccord

Suivant les cultures, l'expression du désaccord sera diversement visible. La question sera bien de savoir s'il est acceptable ou admis d'exprimer ouvertement et en public sa désapprobation face à une situation ou un fait.

On distinguera 2 modes principaux d'expression. (cf. le chapitre sur la communication)

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

Le mode **implicite**, à forte charge contextuelle, dans lequel l'expression du désaccord se fera principalement par l'attitude, et le non verbal (Asie, pays arabes), principalement dédié à la préservation de l'harmonie du dialogue.
Le mode **explicite**, à faible charge contextuelle, dans lequel ce désaccord sera exprimé avec les mots.
Là encore, cela aura une forte dépendance culturelle.

Pour nos cultures occidentales, le terme pour exprimer le désaccord est principalement le NON, or il est à noter que dans certaines civilisations, il n'existe parfois même pas de terme équivalent (en chinois, en amharique par exemple) et, afin d'exprimer le désaccord, on utilisera la tournure négative d'un verbe, encore une fois dans le but de maintenir une relation et une certaine harmonie dans le dialogue ou d'éviter de faire perdre la face à l'autre.
De même, un OUI, ne veut pas systématiquement dire OUI, mais parfois, « je vous ai bien entendu », « je prends en compte ce que vous dites », sous entendu, je dois en référer à ma communauté, à mon donneur d'ordre, ...
Là encore, on se situe sur un principe très simple: ne pas froisser l'interlocuteur.

Evitement ou confrontation?

Dans la culture qui nous est familière, en France, nous serions plus amené à la confrontation (le français est râleur!), mais il est bien évident, que cette manière de réagir peut être très préjudiciable dans des cultures où le « non-affrontement » frontal est une règle absolue, au risque de transformer un potentiel partenaire en adversaire redoutable parce que l'on aura engendré et cultivé un terreau conflictuel.

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

Un interlocuteur chinois par exemple, tentera par tous les moyens d'éviter le conflit direct, soit en contournant l'obstacle (de fait les négociations peuvent être très longues), soit en utilisant la ruse (ce qui n'est pas immoral chez les stratèges chinois). Pour référence on pourra d'ailleurs citer Sun Tzu (Art de la Guerre). Le négociateur chinois sera un savant mélange entre stratège à la Sun Tzu, « gentleman » confucéen et maoïste bureaucrate.

Notion "d'honneur"

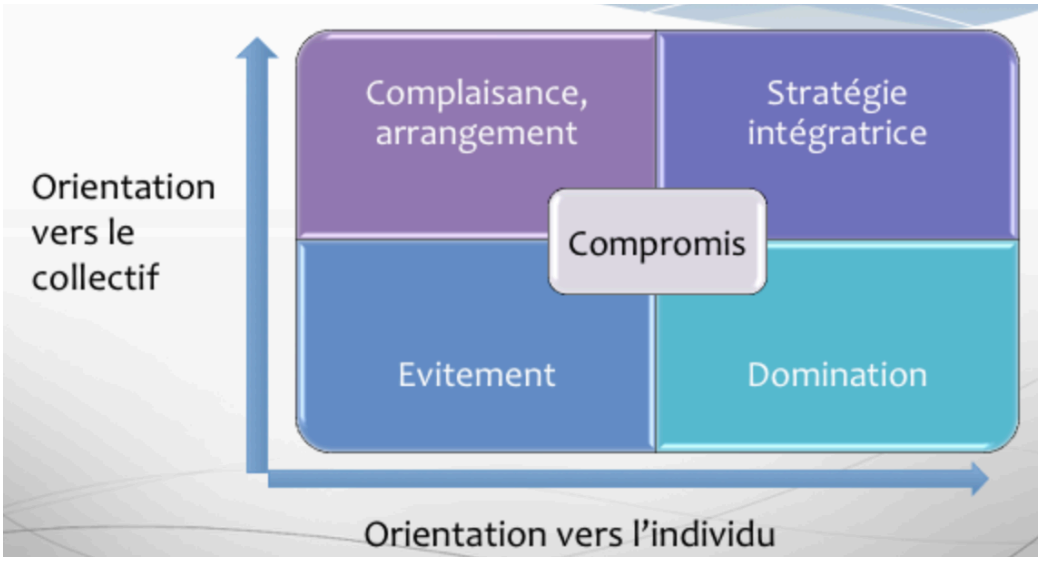
L'honneur ou la manifestation de déshonneur marque de manière plus ou moins appuyée l'attachement à la communauté, la famille ou à la collectivité d'appartenance. Ainsi une importance priorisée est installée s'agissant de la famille, qui pourrait prendre le dessus par rapport à l'attachement à son travail (cas de l'Arabie Saoudite par exemple où on peut risquer de perdre son emploi pour ne pas perdre la face devant sa famille).

Dans certaines cultures axées sur le collectif, l'aspect personnel sera relégué au second plan, dans les civilisations individualistes, le personnel prendra le pas sur le reste.

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

La résolution de conflit

La résolution du conflit se réalise en prenant en compte l'attachement, justement, au collectif ou à l'individu.



Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

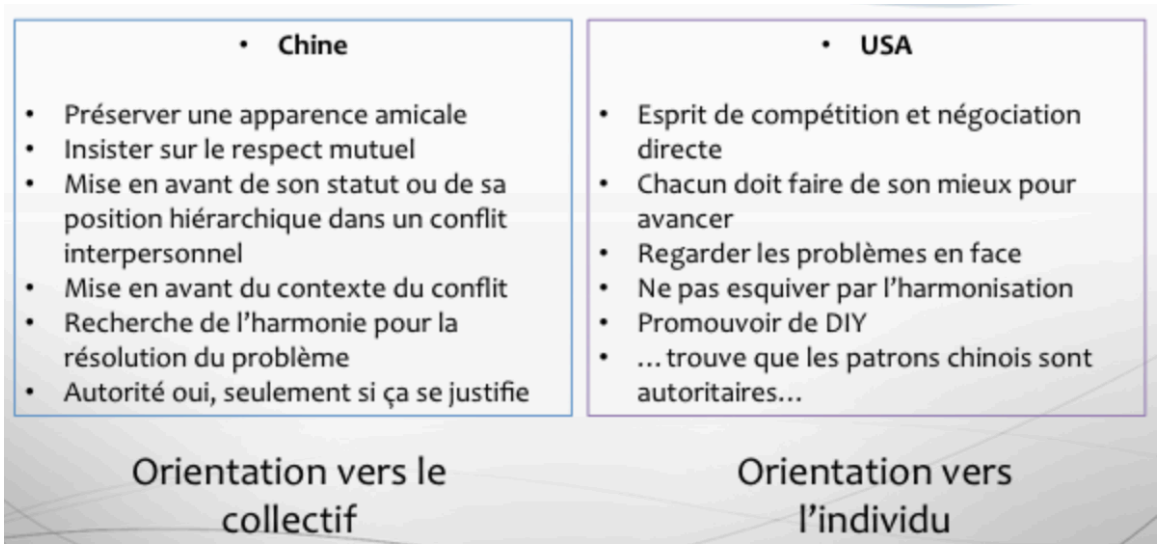
La **stratégie intégratrice**: les acteurs ont autant le sens de leur intérêts que de ceux de la partie adverse. Il y aura beaucoup d'échanges d'information, on est dans la logique de prise en compte de l'ensemble des intérêts et par que de ceux d'une partie.

La **domination**: on est peu disposé à discuter et on est centré sur ses intérêts propres, c'est le *forcing.*

L'**arrangement**: lorsque l'on est moins préoccupé par ses intérêts que de ceux des autres, et on est prêt à céder dans une certaine mesure.

L'**évitement**: c'est le refus du conflit, les intérêts n'ont pas d'importance à nos yeux, le conflit n'apporte rien.

Le **compromis**: les acteurs acceptent d'abandonner une partie de leurs objectifs pour rejoindre ceux des autres, acceptant que les problèmes ne soient que partiellement résolus.



3.4.3. La propriété, le gain, la richesse

Il ne sera ici pas question d'aborder l'économie au sens large et global, mais d'appréhender l'approche des notions de richesse/pauvreté, de précarité, et plus directement la notion de l'argent. On en parle librement ou pas, est ce un élément central ou accessoire? Quelle sera la prise en compte de l'argent dans les relations de négociation interculturelle, et dans la vie de tous les jours suivant les cultures? Quelle est l'évolution contemporaine de la monnaie, les moyens d'échanges.

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

La place de l'argent dans les sociétés

Ce qui est à souligner d'abord, c'est la place que peut occuper l'argent dans les sociétés.

Dans les sociétés majoritairement conduites par les économies de « subsistance », le rôle de l'argent est principalement limité. La plupart des échanges se font suivant le principe du marchandage, parfois du troc.

Dans les sociétés monétarisées, non seulement l'argent tient un rôle prépondérant, mais il se voit aussi créer de nouvelles monnaies (monnaies locales, monnaies sociales), permettant ainsi de construire de nouvelles formes d'échanges. Ces nouvelles monnaies ne concurrencent pas la monnaie officielle, mais aura plutôt tendance à compléter un modèle existant.

Dans un registre tout à fait différent, on a vu apparaitre des monnaies virtuelles, avec un cours fluctuant, et une utilisation grandissante, qui elles, ont tendance à contourner les dispositifs bancaires classiques.

La mutation de l'argent est donc en marche.

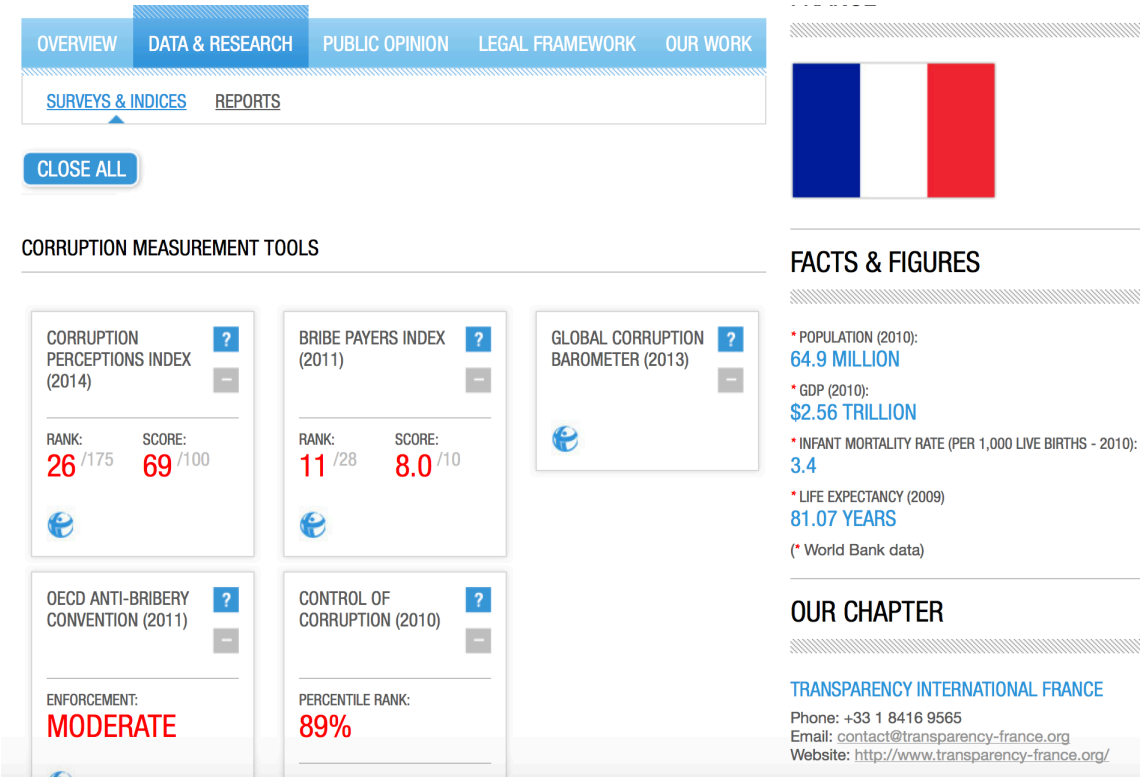
La corruption

C'est un terme récurrent, et il faut bien l'avouer, répandu partout dans le monde. Tantôt punie, tantôt tolérée suivant les statuts hiérarchiques, la corruption fait couler beaucoup d'encre.

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

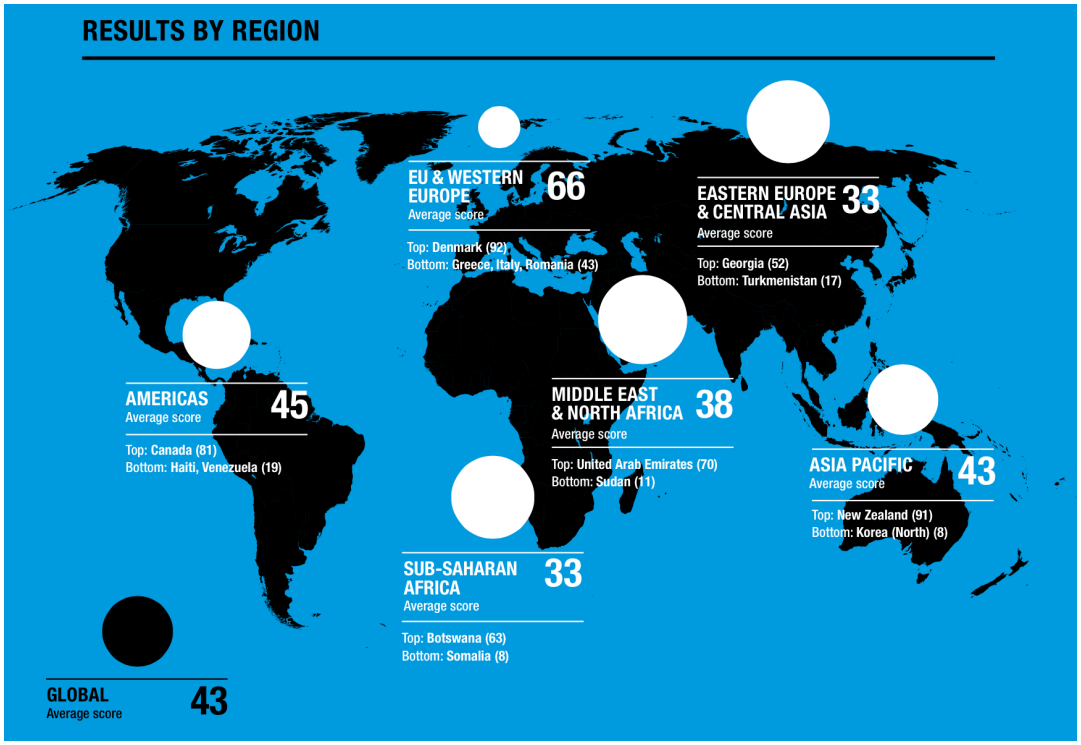
L'organisation internationale « transparency International » tente de suivre les indices de corruption suivant des domaines d'activité, les pays, les secteurs (privé, public).

Voici l'exemple des indices se rapportant à la France:

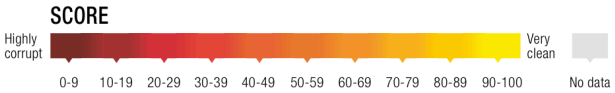


Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

Indice de corruption des régions du monde:



Classement des 85 premiers pays (sur 175 suivis) pour l'année 2014 :



RANK	COUNTRY/TERRITORY	SCORE
1	Denmark	92
2	New Zealand	91
3	Finland	89
4	Sweden	87
5	Norway	86
5	Switzerland	86
7	Singapore	84
8	Netherlands	83
9	Luxembourg	82
10	Canada	81
11	Australia	80
12	Germany	79
12	Iceland	79
14	United Kingdom	78
15	Belgium	76
15	Japan	76
17	Barbados	74
17	Hong Kong	74
17	Ireland	74
17	United States	74
21	Chile	73
21	Uruguay	73
23	Austria	72
24	Bahamas	71
25	United Arab Emirates	70
26	Estonia	69
26	France	69
26	Qatar	69
29	Saint Vincent and the Grenadines	67
30	Bhutan	65
31	Botswana	63
31	Cyprus	63
31	Portugal	63
31	Puerto Rico	63
35	Poland	61
35	Taiwan	61
37	Israel	60
37	Spain	60
39	Dominica	58
39	Lithuania	58
39	Slovenia	58
42	Cape Verde	57
43	Korea (South)	55
43	Latvia	55
43	Malta	55
43	Seychelles	55

RANK	COUNTRY/TERRITORY	SCORE
47	Costa Rica	54
47	Hungary	54
47	Mauritius	54
50	Georgia	52
50	Malaysia	52
50	Samoa	52
53	Czech Republic	51
54	Slovakia	50
55	Bahrain	49
55	Jordan	49
55	Lesotho	49
55	Namibia	49
55	Rwanda	49
55	Saudi Arabia	49
61	Croatia	48
61	Ghana	48
63	Cuba	46
64	Oman	45
64	The FYR of Macedonia	45
64	Turkey	45
67	Kuwait	44
67	South Africa	44
69	Brazil	43
69	Bulgaria	43
69	Greece	43
69	Italy	43
69	Romania	43
69	Senegal	43
69	Swaziland	43
76	Montenegro	42
76	Sao Tome and Principe	42
78	Serbia	41
79	Tunisia	40
80	Benin	39
80	Bosnia and Herzegovina	39
80	El Salvador	39
80	Mongolia	39
80	Morocco	39
85	Burkina Faso	38
85	India	38
85	Jamaica	38
85	Peru	38
85	Philippines	38
85	Sri Lanka	38
85	Thailand	38

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

Dans ces indicateurs ne sont concernés exclusivement que les formes de corruptions dites « passives »

- **Corruption privée**: dessous de table, commissions versées aux acheteurs, traitement de faveur,…
- **Corruption passive:** en droit français, consiste pour un agent public d'accepter des dons ou avantages pour « accomplir ou pas sa mission »
- **Corruption active**: consiste pour une entreprise à verser des commissions indues à des agents publics.

Qu'est ce que la propriété suivant les cultures?

D'après le Dictionnaire Juridique: « Au plan juridique la propriété est le droit de jouir et disposer des choses de la manière la plus absolue (article 544 du Code civil). Ce droit s'applique aux biens de toute nature, aux meubles comme aux immeubles. Contrairement à une idée largement reçue, le seul droit de jouissance exclusif sur un ou plusieurs emplacements de stationnement ne confère pas à son titulaire la qualité de copropriétaire, qui bénéficie d'un droit réel et perpétuel qui constitue la partie privative d'un lot (3e chambre civile 2 décembre 2009, pourvoi n°08-20310, BICC n°722 du 15 mai 2010 et Legifrance). » Naturellement ici on se placera principalement sur le plan **foncier**.

Le principe de la propriété. Qu'est ce qui appartient à qui? Est on propriétaire d'un tout ou d'une partie? A quelle hauteur?
Telles sont les questions que l'on pourrait se poser dans un contexte interculturel d'abord, et ce contexte s'élargira très souvent au contexte national de la culture concernée.

Ainsi, dans nos cultures européennes, la propriété est considérée comme un droit absolu et individuel. Comme on peut le constater, dans d'autres cultures et à l'instar de ce qui s'est passé en Chine en 2007 (cf. « le cas de la propriété en Chine » du présent document), et à Cuba en 2009, la propriété privée n'est plus interdite dans aucun pays du monde, mis à par la **Corée du Nord**.
La notion de propriété collective quant à elle, est cependant toujours d'actualité, notamment dans quelques pays d'Afrique, et ce notamment dans la partie foncière.

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

En tout état de cause, et même si sur le plan juridique, les divergences tendent à se dissiper, il n'en sera pas forcément de même dans l'interprétation des éléments rattachés à ce cadre juridique.

Pour étayer ce propos, je prendrai l'exemple de la propriété intellectuelle: certains documents élaborés par une personne n'appartiendront pas à l'auteur mais à l'institution qu'il représente, qui pourra en jouir à son bon vouloir sans avoir de compte à rendre à l'auteur, l'inventeur du travail.

Il en sera de même pour les brevets, et le principe de la rétrocession de ces derniers dans le cadre de la propriété industrielle par exemple. La notion de propriété est donc parfois toute relative.

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

Que se passe t il en Europe?

La France a ratifié depuis le 15 mars 2014 le Brevet Unitaire Européen. Ce qui en fait le deuxième pays à avoir ratifié ce document comportant plusieurs objectifs.

Objectifs:

- réduire le coût d'un brevet (jusqu'à 80% de moins qu'en utilisant la précédente démarche)
- développer la compétitivité des pays de l'UE, notamment face au Japon ou aux USA, où les brevets sont moins chers
- réduire les coûts liés aux litiges et améliorer la sécurité juridique.

Le coût d'un brevet?

« *Aujourd'hui, un brevet européen émis par l'OEB assurant une protection dans les 27 États membres de l'UE peut coûter jusqu'à 36000€, incluant au maximum 23000€ pour les seuls frais de traduction.*

Selon la Commission européenne, le nouveau brevet unitaire coûterait un minimum de 4725€, une fois que les nouvelles règles seront totalement mises en œuvre, et un maximum de 6425€.

Les coûts de traduction seront compris entre 680€ et 2380 € »

Source: CCI Bourgogne

La principale caractéristique d'un brevet européen à effet unitaire devrait être son caractère unitaire comme son nom l'indique justement, c'est-à-dire la faculté de fournir une protection uniforme et de produire les mêmes effets dans tous les États membres participants.

Etre riche ou pauvre, des notions ambiguës

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

La notion de richesse et de pauvreté, bien qu'étant étroitement liée à l'aspect culturel, prendra également en compte le degré de précarité de l'environnement.
Un dicton Wolof dit « Un pauvre est quelqu'un qui n'a pas d'amis », traduisant le terme de pauvreté en synonyme de solitude et non d'absence de ressources.
Le terme de pauvreté ou de richesse n'est donc pas absolument à rapprocher de l'aspect monétaire, mais bien de l'aspect social. Suivant les cultures, le poids de ces rapprochements sera simplement plus ou moins marqué. On comprendra que dans les cultures individualistes, ce sera « le monétaire » et par extension « la ressource » qui prendra le dessus.

Pour se rendre compte de la complexité des termes « riche » et « pauvre » de l'étendue de leurs significations, il suffira de faire une recherche relative aux définitions proposées...

Il faut également rapprocher l'influence religieuse à ces notions de richesse et de pauvreté (exemple des Amish)

Ici qui est le riche et qui est le pauvre?
Celui qui a de l'argent mais qui est seul? Ou celui qui n'a pas d'argent mais qui est entouré? (extrait du film « intouchables »)

Parler argent ou éviter?

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

En France, c'est bien connu, il est tabou de parler d'argent. Il suffit pour imager ceci, de se souvenir du tolé qu'a fait il y a quelques temps, l'obligation faite aux politiques de dévoiler leurs ressources.

Cela n'est pas le cas dans toutes les civilisations. Je prends comme exemple les USA, où l'on est fier de ce que l'on gagne, on n'hésite pas à en parler, à le montrer. Ainsi, lorsqu'un don est réalisé outre Atlantique, il est commun pour l'organe réceptionnaire du don, de publier le nom du donneur ainsi que la somme que ce dernier a versé.

Dans les pays du Moyen Orient: on le montre sans forcément en parler

En Chine: ce n'est pas tabou, on souhaite d'ailleurs « beaucoup de bonheur et beaucoup d'argent » (gong xi fa cai)

恭喜发财

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

Les différences d'attitudes concernant l'étalage des richesses sont très variables d'une région à l'autre du globe, mais également à l'intérieur même de certains états. N'y a-t-il derrière cette problématique pas la question de la légitimité d'avoir gagné ou perçu, ou hérité d'un montant important ou non d'ailleurs?

Le cas de la propriété en Chine

Article tiré du site:
http://fr.theorychina.org/chinatoday_2483/law/201208/t20120824_234192.shtml
(Site chinois pour comprendre la Chine)
En mars 2007, une nouvelle loi adoptée par la Chine a attiré l'attention de la communauté internationale. Présentée comme une « loi sur la propriété », voire parfois même comme une « loi sur la propriété privée », elle a fait l'objet de nombreux commentaires.
Certains ont vu à travers sa promulgation la mise à bas d'un des derniers vestiges du communisme [1] tandis que d'autres ont au contraire critiqué sa portée limitée.
Cette loi de 2007 sur les droits réels (« wuquanfa ») et la littérature diversifiée que son adoption a suscitée, invitent à réfléchir sur la notion juridique de propriété et sur l'évolution de sa reconnaissance en Chine.

1. La notion juridique de propriété

La notion juridique de propriété (« suoyouquan » en chinois) telle qu'elle a été développée en occident recouvre un ensemble de droits qui s'exercent sur un bien meuble ou immeuble, corporel ou incorporel :
• le droit d'utiliser un bien (usus)
• le droit d'en recueillir les fruits (fructus),
• le droit d'en disposer librement (abusus).
La propriété est considérée en occident comme un droit fondamental de l'individu.

Cet article aborde l'évolution historique de la reconnaissance de la propriété sur les biens fonciers et immobiliers en Chine. La question de la propriété des biens meubles est moins problématique, tandis que celle de la propriété intellectuelle est d'une nature différente et mériterait une réflexion spécifique.

2. La Chine ancienne connaissait-elle la propriété ?

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

La propriété chinoise a suivi sa propre histoire, non sans similitude avec la propriété occidentale, mais sans lui donner le même fondement de droit individuel et absolu.

De la servitude à la libre exploitation des terres

Dans la Chine pré-impériale, à partir de la dynastie des Zhou Occidentaux (1046 – 771 av. JC), les progrès de l'agriculture se manifestèrent à travers l'adoption d'un système d'exploitation des sols idéal, dit « jingtian » [2]. Ce système consistait en la division d'un terrain en huit parcelles périphériques et une parcelle centrale, qui étaient exploitées collectivement par huit familles. Le produit des parcelles périphériques revenait aux familles tandis que le produit de la parcelle centrale revenait au seigneur local.

Aucun droit de propriété n'était reconnu aux familles de paysans [3]. Les terres appartenaient au roi qui les allouait aux seigneurs locaux. Ceux-ci ne pouvaient céder ces terrains et devaient payer une taxe foncière au roi.

A la fin de la période des Royaumes Combattants, le légiste et conseiller politique du Royaume de Qin, Shang Yang (390-338 av. JC), a initié une vaste réforme du système de gouvernement qui, sur le plan de l'administration économique, a consisté en un abolissement du système « jingtian » et de l'exploitation collective de la terre [4]. Chaque famille de paysans pouvait désormais exploiter et céder son propre lopin de terre librement. En retour elle était tenue de payer une taxe proportionnelle à la surface du terrain possédé. Avec la victoire du royaume de Qin sur ses voisins et l'unification de la Chine sous son autorité, ce nouveau régime d'exploitation des sols s'étendit à tout l'empire.

Cette réforme est parfois présentée par l'historiographie marxiste chinoise comme marquant le passage d'une société « esclavagiste » à une société « féodale » dans laquelle le droit de propriété privée aurait été reconnu. La question de savoir si ces droits d'usage et de cession de la terre reconnus dans la Chine « féodale » correspondent aux usus, fructus et abusus et constituent un véritable droit de

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

propriété privée est d'autant plus importante que la période « féodale » durera plus de 2000 ans, jusqu'à la chute de l'empire des Qing en 1911.

Des droits relatifs mais pas un droit absolu

La principale opposition entre le régime foncier de la Chine ancienne et le régime occidental de la propriété privée, est l'inexistence alors en Chine du droit privé de l'individu. Développé par le droit romain, cette branche du droit est le socle sur lequel repose la notion occidentale de propriété. Or la réforme initiée par Shang Yang ne visait pas à créer des droits individuels pour les sujets du roi, mais à rationnaliser l'administration du royaume en permettant notamment de collecter des taxes sur toutes les terres exploitées. La possibilité octroyée aux paysans d'exploiter et de céder librement leurs terres n'altérait pas le principe de souveraineté du roi sur son royaume dont il restait le maître en dernier ressort. Les réquisitions arbitraires de terrains par les empereurs de toutes les dynasties et le pouvoir qu'ils détenaient de déterminer les terres « d'Etat » [5] soulignent la relativité du droit de propriété privée et illustrent son absence de fondement reconnu dans la Chine ancienne.

A cette vision conduisant à nier l'existence de la propriété privée dans la Chine impériale, on peut opposer le développement durant cette longue période des transactions foncières et immobilières et la généralisation des contrats sur lesquels reposaient ces transactions. Une protection effective de la propriété était également assurée à travers le développement d'un contentieux foncier et l'inclusion d'articles spécifiques dans les codes impériaux.

Les études récentes de la propriété dans la Chine impériale tendent à accréditer l'idée d'une progression effective de la propriété privée au cours de l'histoire chinoise. Dans les faits, il était généralement possible, avec d'inévitables différences régionales à l'intérieur de l'empire, d'user librement de terrains, d'en récolter les bénéfices et de les céder sur une base contractuelle. On trouve ainsi dans la Chine ancienne des droits comparables aux usus, fructus et abusus. Cette correspondance ne doit cependant pas conduire à nier la spécificité de la réalité chinoise par rapport à la théorie occidentale de la propriété.

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

La principale raison pour cela est l'absence en Chine d'une reconnaissance d'un droit absolu à la propriété privée. Les droits dont jouissaient les propriétaires terriens chinois ne découlaient pas d'un principe général unique mais de considérations pratiques visant principalement à améliorer l'administration de l'Etat. Celui-ci gardait le pouvoir suprême sur les terres qu'il pouvait confisquer, déclarer terrains d'Etat ou réallouer. Les droits d'usage et de cession des personnes privées pouvaient être limités et le contrat de cession renégocié longtemps après sa conclusion, notamment afin de verser une compensation supplémentaire au cédant, en tenant compte de la valeur gagnée par le terrain entre-temps. Le titulaire du droit de propriété n'était généralement pas un individu, mais un lignage. Autant d'entorses à la notion juridique idéale de propriété privée développée par la pensée occidentale, mais autant d'indices permettant de mieux comprendre l'évolution ultérieure de la propriété foncière et immobilière en Chine.

Les composantes du droit de propriété étaient donc relativement reconnues dans la Chine ancienne, mais le droit fondamental et individuel de propriété ne l'était pas.

3. 1911-1978 : Du droit de propriété aux « systèmes de propriété »

Le marxisme-maoïsme entraîne non seulement une abolition progressive et quasi-totale de la propriété privée reconnue en Chine en 1930, mais également une révolution des fondements théoriques de la propriété.

La notion juridique de propriété arrive en Chine

La notion occidentale de propriété a fait une brève apparition dans le droit chinois au cours de la première moitié du XXe siècle. Une profonde réforme du droit fut engagée durant les dernières années de la dynastie Qing afin de moderniser le pays. Un projet de code civil largement calqué sur le code civil allemand de 1896 [6] fut mis en chantier et ses trois premiers livres, portant respectivement sur les principes généraux, les obligations et les droits réels, furent achevés en 1911. En raison de la chute de l'empire la même année, ils ne furent pas promulgués. La nouvelle république utilisa d'abord le Code pénal des Grands Qing (qui contenait des dispositions en matière civile), avant de promulguer un nouveau code civil en 1930 qui reprenait largement les travaux menés par les réformateurs du début du siècle.

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

Ce code, toujours en vigueur à Taiwan mais naturellement largement amendé depuis, introduisait en droit chinois tous les attributs de la propriété telle qu'elle existait en occident et faisait de l'individu et non plus de la famille le détenteur de ces droits.

En raison de l'instabilité de la Chine durant cette période, ce code civil fut cependant peu appliqué et son influence sur la réalité des relations sociales et notamment du régime foncier chinois demeura très limitée.

Transcender la propriété privée par la collectivisation des moyens de production

Le véritable changement dans l'acceptation de la propriété en Chine survint avec l'avènement du régime communiste en 1949, dont une des premières mesures est d'abroger le code civil de 1930. Suivant la théorie économique marxiste, le nouveau régime entendait abolir la propriété privée capitaliste. Cette abolition fut réalisée de manière progressive.

Elle débute à l'échelle nationale en juin 1950 avec la promulgation de la loi de réforme agraire. Les terres des grands propriétaires fonciers sont confisquées sans indemnités et redistribuées aux paysans. En deux ans, 45 % de la surface cultivée chinoise (47 millions d'hectares) vont ainsi changer de mains. Dans les zones urbaines, l'État procède à la confiscation des biens mobiliers et immobiliers appartenant au Kuomintang et aux « contre-révolutionnaires ». Une fois ces premières mesures mises en œuvre, l'État commence à procéder à la collectivisation des terres et des biens immobiliers.

En zone rurale : des coopératives aux communes populaires

Dans les zones rurales, l'organisation des coopératives agricoles débute en 1953. Les terres qui appartenaient jusqu' alors aux paysans, passent entre les mains de collectivités qui les exploitent. Limité à ses débuts, le processus s'accélère et les coopératives se multiplient en 1957. La propriété des paysans sur leur terre, reconnue par la constitution de 1954 [7], ne s'applique alors plus qu'au lopin de terre privé dont chaque famille peut encore disposer et tirer un revenu supplémentaire sur les marchés locaux.

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

En 1958 la collectivisation des terres et de la production est poussée encore plus loin avec la création des communes populaires. Ces dernières avaient vocation à constituer la nouvelle unité de base de la société en absorbant les unités inférieures passées : familles et coopératives. Une commune pouvait réunir des dizaines de coopératives, des milliers de familles et des dizaines de milliers de personnes [8] . A l'intérieur de ces communes qui étaient divisées en « brigades de production » (correspondant souvent aux villages) elles-mêmes divisées en « équipes de production », la collectivisation s'étendait non seulement à l'intégralité des terres et de la production mais également à la vie quotidienne [9]

Cette réforme, socle de la politique du « Grand bond en avant », se soldera par un dramatique échec et à un quasi retour au système antérieur des coopératives à travers la réduction de la taille des communes. En 1961, une décollectivisation des terres est même amorcée sous la conduite du président Liu ShaoQi. Les terres sont distribuées entre les foyers qui, en retour, doivent fournir à l'Etat une partie de leur production à bas prix. Cette nouvelle politique agricole sera cependant rapidement abrogée et les communes populaires relancées [10] .

En zone urbaine : nationalisation des biens immobiliers

En zone urbaine, l'Etat prend progressivement le contrôle des entreprises et logements privés en versant des dividendes à leurs propriétaires dont le droit de propriété sur les biens immobiliers était protégé par la constitution de 1954 [11]. Ces versements dont la durée avait été préalablement fixée prennent soudainement fin en 1967, au début de la Révolution culturelle.

Les terres et immeubles urbains que l'État s'est ainsi appropriés sont alloués aux entreprises publiques, aux agences gouvernementales, et aux travailleurs urbains. Les utilisateurs de terrains d'État urbains devaient au départ verser une indemnité régulière à l'État. Cette obligation cesse en 1954. Dès la fin des années 50, le secteur d'État a absorbé la quasi-totalité de la production. Les entreprises sont dorénavant des unités de production (danwei) qui s'occupent de tous les aspects pratiques de la vie des travailleurs (alimentation, logement, éducation, sécurité sociale, retraite.).

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

Durant la Révolution culturelle, le droit n'est plus respecté. Les comités révolutionnaires décident de tout. Dans cet environnement a-juridique, la notion de droit de propriété ne trouve plus à s'appliquer. Il faudra attendre la fin de cette période particulièrement chaotique et la grande réforme modernisatrice du pays, enclenchée en décembre 1978, pour que le doit de propriété retrouve sa place dans le discours politique et que son évolution reprenne.

Une situation inédite pour la reconnaissance de la propriété en Chine

Au cours du XXe siècle et jusqu'aux années 80, la Chine a donc vu son régime de propriété changer radicalement. Le code civil de 1930 a d'abord renforcé le fondement juridique des droits d'user, de profiter et de disposer de biens fonciers et immobiliers qui s'étaient développés dans la Chine féodale. Avec l'avènement de la Chine communiste, la notion juridique de droit de propriété (« suoyouquan ») est relégué à un rôle subalterne, et lui est substituée la notion économique de « système de propriété » (« suoyouzhi »). Les premiers textes promulgués après 1949 reconnaissaient quatre systèmes de propriété : la propriété d'Etat, la propriété collective, la propriété personnelle des travailleurs, la propriété capitaliste.

Dans ce cadre, le droit de propriété privée était encore fondé et effectivement protégé : les paysans avaient un droit de propriété sur leurs terres, les travailleurs urbains individuellement sur le fruit de leur travail et les capitalistes sur leurs capitaux. Ces textes énonçaient néanmoins dans les mêmes articles la volonté de dépasser ce droit en collectivisant les ressources, remettant ainsi en cause son caractère absolu.

Les réformes des décennies suivantes allaient de fait vider le droit de propriété de son contenu et les constitutions de 1975 et 1978 ne reconnaîtront logiquement plus que deux systèmes de propriété : la propriété d'Etat et la propriété collective. Le droit de propriété des personnes reconnu dans ces deux textes ne porte plus que sur les moyens de subsistance [12], plus sur les terres ni sur les moyens de production. A la veille de la période de réforme, la Chine est donc dans une situation inédite par rapport à la reconnaissance du droit de propriété : le fondement de la propriété

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

privée est nié et la possibilité de profiter et de disposer de biens fonciers et immobiliers est également supprimée.

Cette situation ne durera cependant pas. Les 30 années de réformes de 1978 à aujourd'hui vont profondément modifier le pays et remodeler le droit de propriété selon des caractéristiques qui ne sont pas sans lien avec l'évolution historique survolée à l'instant.

4. 1978-2009 : Une propriété à caractéristiques chinoises ?

La Chine continue de développer son propre modèle, dans lequel les droits réels importent plus que le droit de propriété et où propriétés privée et publique interagissent de manière originale.

Favoriser le développement économique sans abolir les systèmes de propriétés collective et d'Etat

La réforme économique lancée à la fin de l'année 1978 a débuté par une nouvelle réforme agraire. Les communes populaires ont été remplacées par un système contractuel d'exploitation des sols reposant sur les foyers. Au sein de chaque collectivité, les terres ont été redistribuées entre les familles qui les exploitaient ensuite indépendamment. Ce nouveau système joua un rôle certain dans l'augmentation rapide de la production agricole chinoise au cours des années 80. Cependant, à partir de la fin des années 80, le niveau de production stagna et le système contractuel d'exploitation révéla ses limites, directement liées au système de propriété collective toujours en vigueur.

Le sol étant la propriété de la collectivité, chaque foyer avait un droit égal à recevoir une terre dont la surface dépendait de la taille de la famille. La redistribution des terres entre chaque foyer conduisit à une grande fragmentation et à une réduction de la taille des exploitations [13], faisant ainsi obstacle à la modernisation des techniques d'agriculture. La modification de la structure des foyers au sein de la collectivité (en raison de naissances, de décès ou de mariages notamment) entrainait également un redécoupage incessant des exploitations qui n'incitait pas les paysans à optimiser leurs cultures sur le long terme.

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

Afin d'apporter des solutions à ces problèmes, et en reconnaissant que leur cause principale résidait dans le système de propriété collective, deux idées contradictoires de réforme émergèrent. La première était qu'il fallait supprimer la propriété collective en zone rurale et la remplacer par le système de propriété d'Etat [14] en octroyant aux paysans un droit d'usage permanent des terrains. La seconde, encore plus radicale, était de permettre aux paysans d'accéder à la propriété individuelle.

Avec le développement du débat théorique sur cette question et face aux difficultés que semblaient poser ces deux premières pistes de réforme, une troisième voie apparut, selon laquelle il était préférable et plus réaliste de prendre en compte et de réformer les droits réels liés à la terre plutôt que de changer le système de propriété. Sans remettre en cause la propriété collective des terres rurales, les tenants de cette troisième voie souhaitaient clarifier et renforcer les droits des paysans d'user, de profiter et de disposer de leurs terres.

Cette approche, jugée moins risquée socialement et politiquement par le gouvernement central, a prévalu sur les deux précédentes et a été appliquée tant en zone rurale que dans les zones urbaines.

Le renforcement des droits réels…

En 1986, les Principes généraux du droit civil définissent, pour la première fois depuis 1930, la propriété comme la réunion des droits d'user, de profiter et de disposer d'un bien.

Deux ans plus tard, en 1988, la constitution de 1982 et la loi d'administration des sols de 1986 sont amendées afin d'y insérer une nouvelle institution : le droit d'usage transférable d'un terrain. Cette possibilité de démembrer le droit de propriété en plusieurs droits subalternes permettait ainsi de reconnaître aux individus des droits réels sur les biens fonciers et immobiliers, sans pour autant remettre en cause le monopole des deux systèmes de propriété d'Etat et de propriété collective.

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

La situation de la reconnaissance de la propriété privée depuis la fin des années 80 jusqu'à la révision constitutionnelle de 2004 peut ainsi être mise en parallèle avec la situation dans la Chine féodale. Dans la Chine ancienne, le principe de propriété privée était dépourvu de fondement car les droits individuels n'existaient pas. Les droits réels constituant le droit de propriété étaient cependant partiellement reconnus et protégés. Dans la Chine de la fin du XXe siècle, les droits individuels sont reconnus, mais selon la théorie marxiste-maoïste, ils ne peuvent être véritablement réalisés que dans le cadre des systèmes de propriété collective et d'Etat, pas dans celui de la propriété privée. Comme dans la Chine ancienne, cette dernière n'a donc plus de fondement. Cependant, depuis le milieu des années 80, les droits réels composant le droit de propriété sont de nouveau de plus en plus reconnus et protégés.

La situation de la Chine au cours des années 80 et 90 ne saurait pour autant être ramenée à celle qui prévalait à l'époque féodale. Outre la révolution des fondements de la notion de propriété entraînée par l'instauration du régime communiste, la reconnaissance et la protection des droits réels composant la propriété revêtent dans le processus contemporain un caractère bien plus systématique et poussé que sous l'Empire.

Ainsi, après les révisions de la constitution et de la loi sur l'administration des sols de 1988, une série de textes de nature souvent règlementaire a précisé les conditions d'acquisition et de transfert des droits d'usage des terrains d'Etat ou collectifs.

…et son impact sur la reconnaissance de la propriété

Cette approche consistant à se concentrer sur le développement des droits réels plutôt que sur la réforme des systèmes de propriété entraîne cependant également une évolution de la reconnaissance de la propriété elle-même.

Dès 1986, les Principes généraux de droit civil réintroduisent la notion juridique de droit de propriété comme notion essentielle par rapport à celle, économique, de système de propriété et prévoient que les personnes physiques peuvent en jouir.

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

Cette première évolution majeure dans la reconnaissance de la notion juridique de propriété depuis le début de la réforme modernisatrice en 1978 avait pour but de poser la base théorique permettant le développement des droits réels. La révision constitutionnelle de 2004, qui a introduit pour la première fois depuis 1949 la notion de propriété privée (« siyoucaichanquan ») dans le droit chinois [15] en lui accordant un statut presque égal à ceux de la propriété d'Etat et de la propriété collective [16], peut en revanche être considérée comme le résultat de ce processus de renforcement des droits réels.

Ainsi, si l'amendement de 2004 rapproche la Chine de la position occidentale qui considère la propriété comme un droit fondamental de l'individu, il ne doit pas être compris comme un emprunt soudain de la Chine à la théorie juridique occidentale, mais comme le fruit d'un processus, spécifique à l'histoire chinoise des 20 dernières années, de « nutrition interne » de la notion de propriété privée par le renforcement des droits réels qui la composent.

La reconnaissance du droit de propriété privée n'a cependant pas clos ce processus de renforcement des droits réels et c'est dans ce processus que s'inscrit la loi de mars 2007 sur les droits réels.

Ce texte marque une étape importante : il s'agit de la première loi, depuis le 3e livre du code civil de 1930, qui porte spécifiquement sur les droits réels, dont la propriété. Contrairement au texte de 1930 qui instaurait un régime de propriété calqué sur celui existant en occident, les articles de la loi de 2007 ayant trait à la propriété contiennent des dispositions proprement chinoises. Cela est notamment dû au fait que ces dispositions, loin d'instaurer un nouveau régime de la propriété privée en Chine, tiennent compte des textes déjà en vigueur.

Que dit la loi et quelles sont ses « caractéristiques chinoises » en matière de propriété ?

Propriété publique du sol et importance de la notion de droit d'usage

La loi reprend d'abord la définition de la propriété contenue dans les principes généraux du droit civil de 1986 comme la réunion des droits d'user, de profiter et

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

de disposer d'un bien meuble ou immeuble [17] Elle précise également que ce droit de propriété peut être démembré en usufruit (droit d'user et de profiter) et nue-propriété (droit de disposer).

Elle devient spécifiquement chinoise quand elle reconnait trois catégories de titulaires du droit de propriété : l'Etat, les collectivités, les personnes physiques et morales privées, et quand elle dispose que seules les deux premières peuvent être propriétaires du foncier.

On a donc d'une part les terrains d'Etat, qui comprennent essentiellement les terrains urbains et les ressources naturelles, et d'autre part les terrains des collectivités, qui comprennent les terrains ruraux et périurbains.

Ainsi, les personnes privées peuvent être propriétaires d'un bien immeuble mais pas du terrain sur lequel est construit ce bien. Le droit d'usage sur les terrains devient une condition essentielle de la jouissance du droit de propriété privée sur les immeubles.

Le régime de ce droit d'usage diffère selon qu'il s'agit de terrains agricoles ou de terrains de construction.

Droit d'usage de terrains agricoles

Les droits d'usage des terrains agricoles s'inscrivent dans le système contractuel d'exploitation des sols déjà évoqué précédemment. Selon ce système, la durée du contrat d'exploitation peut varier de 30 à 70 ans selon qu'il s'agit de terres cultivées, de prairies ou encore de forêts. Ces contrats, passés avec la collectivité propriétaire du terrain peuvent être renouvelés et transférés par voie de sous-contrat, la durée du sous-contrat ne pouvant excéder le terme du contrat initial. Aucun terrain soumis à ce système ne peut être utilisé pour des constructions non-agricoles sans autorisation de l'Etat. Si l'Etat accepte la demande de la collectivité de transformer son terrain agricole en terrain de construction, il réquisitionnera le terrain en indemnisant la collectivité.

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

Le droit de propriété des collectivités est donc limité dans le sens où elles ne peuvent disposer de leur terrain à des fins non agricoles sans autorisation de l'Etat. [18]

Droit d'usage de terrains de construction

Les droits d'usage des terrains de construction sont généralement créés par concession [19] de l'Etat à travers un mécanisme d'offre publique. L'acquéreur d'un droit d'usage doit verser des frais de concession. Une fois détenteur du droit d'usage, il ne pourra modifier l'usage qui sera fait du terrain sans accord du département administratif concerné. Il pourra par contre échanger, transférer, hypothéquer et user de ce droit d'usage comme d'une sûreté. La loi précise que ces opérations sur les droits d'usage des terrains s'appliquent également aux immeubles construits sur ces terrains. Droits d'usage des terrains et de droit de propriété des immeubles se trouvent ainsi liés.

Enfin, le droit d'usage des immeubles à vocation résidentielle, d'une durée de 70 ans, sera renouvelable au moment de son expiration, tandis que pour les droits d'usage des autres constructions, dont la durée peut varier de 40 à 70 ans, des clauses ou règlementations particulières à la propriété concernée s'appliqueront.

La question posée par la disposition sur les constructions à vocation résidentielle, est de savoir si le renouvellement du droit d'usage devra s'accompagner d'un nouveau versement des frais de concession. Il semble [20] que le législateur chinois, dans un souci de pragmatisme et de prudence, ait volontairement omis de clarifier ce point, préférant trancher cette question quand les premiers droits d'usage expireront, en fonction de ce que sera alors la situation générale du pays . [21]

Meilleur encadrement de l'accession à la propriété mais faible protection face à l'expropriation

La loi de 2007 renforce également la reconnaissance de la propriété et des droits d'usage des personnes privées en complétant la procédure d'acquisition de ces droits. En Chine, à la différence du droit français mais comme droit allemand ou

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

suisse par exemple, on ne peut devenir propriétaire ni détenteur d'un quelconque droit réel sur un bien immobilier par la seule conclusion d'un contrat, même authentique. Il faut une inscription au registre tenu par l'administration pour que le droit réel soit effectif. Afin de réduire l'insécurité qui existait entre le moment où le contrat de cession était conclu et l'enregistrement du titre de propriété, la loi de 2007 précise que le contrat de cession est valide dès sa conclusion. En cas de violation d'un contrat de cession non enregistrée, la partie lésée peut donc réclamer des dommages et intérêts. Cela lui était jusqu'alors refusé par les tribunaux, qui considéraient les contrats comme non valides tant que la cession n'avait pas été enregistrée. L'accession à la propriété est ainsi mieux encadrée et la sécurité juridique du nouveau propriétaire ou titulaire d'un droit réel renforcée.

La loi n'apporte en revanche guère de protection supplémentaire face au pouvoir de l'Etat de réquisitionner dans l'intérêt public un bien immobilier (y compris un droit d'usage) propriété privée ou propriété collective. La loi ne définit en effet pas la notion d'intérêt public. La marge de manœuvre de l'Etat en matière d'expropriation reste ainsi bien plus importante en Chine qu'en France [22]et que dans les pays occidentaux [23].

5. Une propriété qui continue d'évoluer

La propriété n'est pas apparue en Chine avec la promulgation en 2007 d'une « loi sur la propriété » ou plutôt d'une « loi sur les droits réels ». Cette différence est importante puisque si le droit de propriété absolu, consacré en France par l'article 544 du code civil [24], est étranger à l'histoire de la Chine, des droits réels s'y sont en revanche développés depuis l'antiquité.

L'expérience de collectivisation extrême qui a culminé durant le « Grand bond en avant » n'ayant pas eu le succès escompté, c'est finalement à un retour du développement des droits réels auquel on a assisté depuis le lancement de la politique de réforme économique en 1978. Un développement qui se poursuit aujourd'hui dans un cadre conceptuel de la propriété hérité à la fois de l'idéologie marxiste-maoïste et de la tradition impériale « féodale » chinoise. Ainsi, tandis qu'en occident la notion juridique de propriété s'est construite sur la base de la propriété privée, la propriété d'Etat n'étant qu'une variante, en Chine la notion

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

juridique de propriété (en matière foncière et immobilière) s'est construite sur la base d'une propriété publique (royale, impériale puis collective), la propriété privée se constituant peu à peu par octrois successifs de prérogatives (ou droits réels) aux personnes privées, physiques d'abord puis également morales depuis le début des années 90. Rien d'étonnant donc à ce que dans les faits, le concept de propriété apparaisse en Chine comme « une succession de droits susceptible d'être complétée ou restreinte en fonction des orientations de la réforme du système économique » [25] et non comme un statut déduit de principes fondamentaux.

La réforme économique de la Chine semble aller dans le sens d'un renforcement constant des droits réels des individus et d'une reconnaissance toujours plus grande de la propriété privée. Le cadre conceptuel de la propriété, essentiellement défini dans la constitution, est régulièrement adapté pour tenir compte de cette évolution. L'opposition qu'a rencontrée la loi sur les droits réels de 2007 au cours de son élaboration [27] témoigne cependant de la vivacité du débat sur l'orientation à donner à cette évolution.

Notes :

[1](Libération-AFP 16 mars 2007)

[2]Les cultures (« tian ») divisées en neuf parcelles étaient encadrées de chemins et de canaux perpendiculaires formant un motif géométrique correspondant à la graphie du caractère « jing », d'où l'appellation « jingtian .

[3]Ces paysans sont traditionnellement considérés comme esclaves par l'historiographie marxiste chinoise, mais cette conception est aujourd'hui remise en cause par des historiens qui voient dans le système social des Zhou le début du féodalisme et dans les paysans d'alors des serfs (« nongnu ») plutôt que des esclaves (« nuli »)

[4]Il est possible que le rôle de Shang Yang dans l'abolissement de ce système ait été surévalué et que le système « jingtian » ait déjà été abandonné avant lui.

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

[5]La réforme de Shang Yang ne conduit pas à une suppression totale des terres publiques ou d'Etat (« guoyoudi »). Celles-ci continuèrent d'exister tout au long de la période impériale. Leur classification évolua et se rationnalisa au cours de l'histoire. Elles incluaient généralement les terrains non cultivables (forêt, marais, prairies etc.), les ressources hydrauliques, les lieux de culte, les zones miliaires ou encore les terres frontalières et nouvellement conquises.

[6]Via le code civil japonais de 1896 qui s'en était lui-même très largement inspiré.

[7] Article 8, constitution de 1954.

[8]On comptait en 1958 26 630 communes populaires rurales représentant 128 610 000 familles paysannes, soit en moyenne 5450 familles par commune (in Des Politiques démographiques en Chine, Yves Blayo, INED Puf Diffusion).

[9]Pour une description de ce que devaient être les communes populaires idéales, lire l'article de Robert Guillain publié dans le journal Le Monde daté du 27 septembre 1958 et accessible à l'adresse internet suivante : http://www.cartage.org.lb.

[10]Des communes populaires urbaines sont créées en 1958 en s'appuyant sur les groupes de quartiers. Comme en zone rurale, elles sont relancées au début des années 60, mais ne remplissent alors plus que des fonctions à caractère social, et non administratif comme à la campagne.

[11]Article 9 pour les biens immobiliers des travailleurs non ruraux, et article 10 pour les moyens de production des capitalistes (« zibenjia »), Constitution de 1954.

[12]L'article 9 des constitutions de 1975 et de 1978 protège le droit de propriété des citoyens sur leur logement (ainsi que de leur revenu, épargne et autres biens de la vie quotidienne), mais dans les faits les citoyens ne pouvaient vendre ni sous-louer leur logement. Cette disposition illustre le vide de la notion juridique de propriété dans un système qui a sapé ses fondements

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

[13]D'autant plus que, la qualité du sol variant à l'intérieur du territoire de chaque collectivité et les familles, dans un souci d'égalité, devant avoir une parcelle de chaque niveau de qualité de sol, le terrain attribué à chaque foyer était encore subdivisé avant d'être cultivé.

[14]La constitution de 1982, dans le prolongement de celles de 1975 et 1978, reconnaît deux systèmes de propriété : la propriété collective et la propriété d'Etat. La première s'applique principalement aux terres rurales, la seconde aux terres urbaines (article 10).

[15]Article 13 de la constitution, alinéa 1 : « La propriété privée acquise légalement des citoyens est inviolable », et alinéa 2 : « L'Etat protège par la loi le droit de propriété privée des citoyens sur des biens et leur droit d'hériter de ces biens » . Jusqu'alors, le terme de propriété privée désignant un type général de propriété n'était pas utilisé. La constitution de 1982 et d'autres textes juridiques (notamment les Principes généraux du droit civil de 1986) employaient les notions de « propriété des citoyens » ou de « propriété personnelle » en ne les appliquant qu'à des formes limitées de propriété (propriété des moyens de subsistance puis, progressivement au cours des années 80 et 90, des moyens de production).

[16]Par un statut presque égal, on entend un même niveau de protection mais un champ d'application plus réduit puisqu'il continue d'exclure la terre, qui ne peut être que propriété d'Etat ou propriété collective.

[17]Article 39 de la loi sur les droits réels promulguée en mars 2007 et entrée en vigueur au mois d'octobre de la même année. Texte de la loi : http://www.lawinfochina.com/law/dis&hellip

[18]S'agissant des terrains d'habitation en zone rurale, la loi de 2007 reprend le régime préexistant défini dans la loi d'administration des sols de 1986 (amendée en 1998 et 2004) et hérité de la période de collectivisation des terres agricoles dans les années 50. Selon ce régime, chaque foyer rural se voit attribuer gratuitement par la collectivité un terrain qu'il a le droit d'utiliser pour construire une habitation. Ce droit d'usage peut être transféré mais le foyer ne pourra demander un nouveau

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

terrain d'habitation après avoir transféré son droit d'usage. Chaque foyer ne peut disposer que d'un seul terrain d'habitation.

[19] L'Etat peut également allouer des droits d'usage pour des constructions d'utilité publique ou militaire. Les frais d'allocation sont très faibles, voire nuls, et le droit d'usage alloué n'est pas limité dans le temps, mais ne peut être transféré sans verser de frais de concession.

[20]D'après les propos de YANG MingLun, Directeur du Bureau de Droit Civil de la Commission des Affaires Législatives de l'ANP.

[21]La dernière version en date du projet d'amendement actuellement en cours d'élaboration à la loi sur l'administration des sols ne clarifie pas non plus ce point.

[22]En France, le droit d'exproprier de l'Etat est encadré par une procédure très minutieusement réglementée comportant une phase administrative (constitution d'un dossier soumettant aux objections du public les détails et l'étude d'impact environnemental, voir « socio-économique », du projet motivant l'expropriation, décision du gouvernement de déclarer l'utilité publique du projet) et une phase judiciaire (transfert de la propriété, définition du montant des indemnités à verser avant la prise de possession du bien par l'expropriant.)

[23]Pour plus de détails sur l'expropriation en Chine, voir l'article de la rubrique « Le droit chinois et nous » du présent numéro.

[24]Article 544 du code civil : « La propriété est le droit de jouir et disposer des choses de la manière la plus absolue, pourvu qu'on n'en fasse pas un usage prohibé par les lois ou par les règlements. »

[25]« Un nouveau concept de propriété en République Populaire de Chine ? », YAN Lan, Hans-Günther HERRMANN, in Revue internationale de droit comparé, 1997, Vol. 49, Numéro 3.

[26]Dans le village de NanGu, une « bourse de droits d'exploitation » a été créée, où les droits d'exploitation des terres peuvent s'échanger de manière ouverte et

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

transparente. Ce mécanisme a commencé à être expérimenté en juin 2008, témoignant du développement continu des droits réels en Chine, au-delà de la promulgation de la loi de 2007. L'objectif poursuivi est de corriger une situation où l'opacité des processus de décisions des responsables des collectivités fait parfois obstacle à l'exercice par les paysans de leurs prérogatives légales en matière de transfert de droits d'exploitation.

[27]Des centaines d'universitaires et d'officiels à la retraite ont signé en février 2007 une pétition afin de protester contre l'adoption de la loi, coupable selon eux de « renverser le système de base du socialisme »

3.4.4. Les règles et le rapport à la hiérarchie

Quels pourraient être les critères de reconnaissance du pouvoir? A qui obéir et pourquoi? Comment peut s'organiser la hiérarchie dans les cultures? Autant de questions qui dénotent une approche à la hiérarchie complexe et diversifiée.

Mais qu'est ce que la hiérarchie?

Une définition du Larousse: « classification dans laquelle les termes classés sont dans une relation de subordination, chaque terme dépendant du précédent et commandant le suivant. »

On observe de plus en plus au sein des entreprises notamment, une tendance vers la normalisation de la hiérarchie, établissant même le management de la qualité avec la norme ISO 9000.

L'International Standardization Organisation est un organisme qui a à ce jour édité près de 19500 normes et guides. Ces règles, quoiqu'existantes sur le papier, et adoptées par de grands groupes, se heurtent cependant fréquemment aux diversités culturelles présentes dans les entreprises. Cette norme fixe notamment un fonctionnement très hiérarchisé avec une distribution des taches précises, or certaines cultures fonctionnent sous un modèle que l'on pourra qualifier de « familial », avec parfois des tâches diversifiées, une adaptation au moment et une réactivité qui caractérise ce type d'entreprises (exemple des entreprises chinoises). Ceci dit, ces

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

normes deviennent de plus en plus incontournables dans les velléités d'expansion et de conclusion de nouveaux partenariats.
Ces notions de hiérarchie et par extension de respect des règles sont donc elles aussi dépendantes de l'interculturalité, mais également de l'activité, du niveau d'expertise, de la taille des entités et naturellement de la personnalité des dirigeants qui insufflent le mouvement dans l'entreprise.

Ce qui traduit la distinction dans le rapport à la règle, ce n'est pas le manque de prise en compte de cette dernière, c'est que souvent il existe d'autres types de règles propres à la communauté qui pourraient avoir tendance à avoir la priorité sur les normes telles que nous pourrions les appréhender ou les connaître.

On respecte les règles...partout?

<u>On pourra distinguer deux approches:</u>
La tendance à privilégier « **l'universel** »: on adhère à des normes admises par tous, donc tout le monde sera placé sur un pied d'égalité (même traitement pour tous)
La tendance à privilégier « **le particulier** »: on tient compte de la situation spécifique, de la personne, avant de considérer la norme que sous entend la situation.

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

Respecter les règles, voilà pour nous une normalité, enfin c'est ce que nous pensons. Il y a cependant différents niveaux de respect des règles et des réglementations, autrement dit il peut y avoir un certain « delta », une certaine liberté d'action. Et oui, c'est paradoxal (règles/liberté) et pourtant, suivant les cultures, il y aura une liberté d'action dans les règles. Très souvent ces libertés d'actions sont implicites.
Le respect des règles sera fonction de plusieurs facteurs. L'aspect culturel déjà évoqué se conjuguera à l'identité de l'entreprise elle-même, à l'appartenance de l'interlocuteur à une certaine communauté, son vécu,etc.

Il sera toujours judicieux d'étudier cette partie de respect des règles, des contrats, de juger de la fiabilité de l'interlocuteur. Je souhaiterais nuancer le terme de fiabilité. On ne cherche pas systématiquement à nous flouer, simplement la notion de conclusion d'affaire, de signature de contrat peut être très relative ou diversement appréciée suivant l'interlocuteur...

Le rapport au "contrat"

L'appréhension des règles peut d'ailleurs s'appliquer quelque peu à l'attitude vis à vis du contrat. Le contrat, formel, écrit a pour but de définir les responsabilités et attentes de chaque partie, il se doit de cadrer le mode opératoire et le résultat final recherché. C'est ce qui lie les parties. Cependant, on pourra se poser les questions du code de conduite adopté suivant la dimension interculturelle de sa rédaction. Quelle sera l'étendue de ce cadre comprenant les obligations des divers belligérants?
Force est de constater qu'il apparait pour certains comme un véritable moyen qui permettra de garantir l'aspect du relationnel par l'entente écrite des engagements. Dans une certaine mesure il tentera de dissiper cette notion d'incertitude inhérente au domaine interculturel. Pour d'autres, la rédaction d'un contrat montrera le manque de confiance accordé par la partie qui le rédigera. Il peut dans ce cas être source de défiance entre les partenaires.
Le terme de confiance est prépondérant dans cette approche. Alors que pour les occidentaux le contrat scelle en quelque sorte un engagement, les japonais par exemple accorderont plus d'importance à la confiance au sein de la relation, et dans cette direction, le contrat ne sera qu'un point parmi d'autres, et d'ailleurs pas le plus

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

important. Pour eux, le contrat n'est pas la garantie absolue, il est inconcevable pour eux de voir un juriste ou un avocat assister à la table de négociation, alors que cela ne choquerait pas dans les pays anglo-saxons par exemple.

Les visions propres au contrat peuvent par conséquent se révéler diamétralement opposées.

Il faut ajouter à cela les éventuelles mesures de protectionnisme pouvant exister. Ainsi, le "buy amercian act" encourage les entreprises américaines à acheter d'abord en national avant de se tourner vers l'importation. Certains pays disposent de nombreuses mesures (légales, financières, manipulation du taux de change,...) propres au protectionnisme. (Site: http://www.globaltradealert.org/site-statistics)

A qui va-t-on obéir?

La question peut soulever plusieurs réflexions. L'autorité est elle « statut » ou « fonction »? De nombreux travaux on été menés ayant trait à l'obéissance et par extension à la domination.

Des visions différentes suivant les pays se mettent en avant. En France, nous aurons tendance à avoir une vision que l'on pourra qualifier de **« statutaire »**, autrement dit, l'autorité, le pouvoir, dépendra du statut de l'interlocuteur. **Ce statut ne saura être remis en cause et sera systématiquement l'instance de recours en cas de difficulté ou de conflit**. De même, cette relation impliquera de facto des modes d'allégeance et de subordination bien spécifiques. Ces modes tendent à limiter l'aspect relationnel dans une organisation, puisqu'elles établissent des

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

barrières entre les exécutants et les dirigeants certes, mais également des barrières au sein même de l'organisation, ce qui entraîne un phénomène de responsabilisation bien propre à chaque partie, ne prenant pas forcément en compte les impératifs des parties transverses ou verticales.

Un exemple relativement simple peut d'ailleurs être proposé ici: le fait de « subir » un contrôle, pour un collaborateur. Subir un contrôle est souvent ressenti comme un manque de confiance de la hiérarchie qui n'est pas jugée à la « hauteur » de la position qu'elle occupe. Dans ce sens, on pourra y opposer la vision plus américaine de la notion de hiérarchie et d'autorité. **Cette vision pourra être qualifiée de « fonctionnelle »**. Ce même contrôle, réalisé par un patron américain par exemple, ne sera en général pas perçu comme un mode sanction ou une remise en cause, mais comme un sujet d'intérêt entre un donneur d'ordre et son fournisseur. C'est à dire que le patron sera donneur d'ordre, cet ordre sera donné au spécialiste, qui exécutera en tant que spécialiste pour répondre favorablement aux attentes du donneur d'ordre. On retrouve ainsi dans ce cas, une dimension fonctionnelle plus marquée.

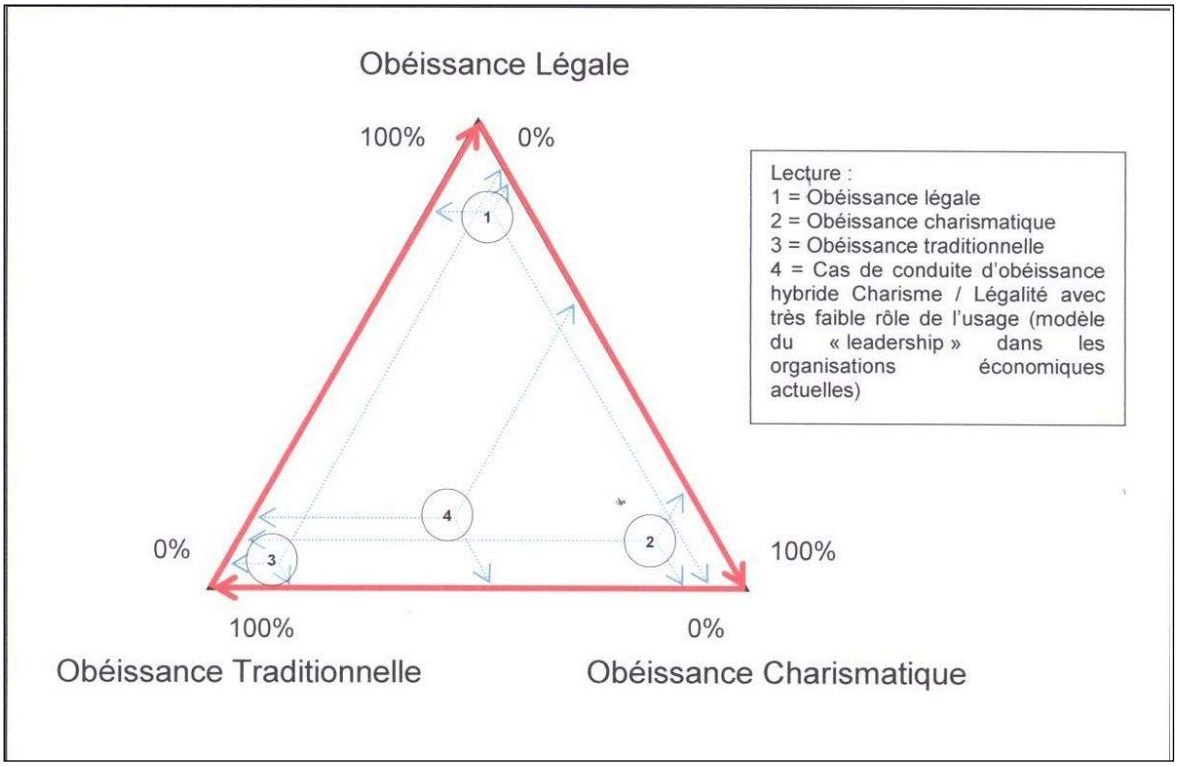
D'un côté la vision statutaire, de l'autre la vision fonctionnelle, on pourra mentionner une autre vision (mise en avant par Philippe d'Iribarne - La logique de l'honneur), celle basée sur le **consensus**, notamment aux Pays-Bas, qui contrairement au modèle français exposé plus haut, ne permet pas d'établir ces barrières ou ces murs opaques entre le donneur d'ordre et le collaborateur ou le salarié, mais se base sur la possibilité de chacun d'exposer ses arguments et ses impératifs, finalement de parvenir à prendre le temps pour convaincre dans un but **d'efficacité consensuelle**.

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

De plus il faut être conscient que l'autorité peut être clairement visible et mise en avant ou alors réellement sous jacente et quasi invisible.

La position hiérarchique peut aussi être inversée suivant la sphère d'évolution (professionnelle ou traditionnelle, privée)
Les déterminants politiques, institutionnels et sociologiques sont donc à prendre en compte dans le rapport à l'autorité (comme vu dans le chapitre sur « l'Individu »)

On pourra également mentionner « le triangle de l'obéissance » pour schématiser ces derniers éléments: les types issus des recherches de Max Weber (économiste sociologue allemand 1864-1920) font ressortir les éléments suivants, influençant de diverses manières le rapport à l'autorité. Ces éléments sont à replacer dans un contexte interculturel et auront un poids différent suivant les cultures d'application.



<u>Extrait d'un article concernant la notion d'autorité:</u>
"*... Le Français chargé de développer une unité de production industrielle pour un grand groupe français en Inde ne peut pas ne pas s'interroger sur le type de « leadership » attendu par ses ouvriers et employés indiens : qu'est-ce qui le rendra légitime comme « dirigeant » aux yeux de ses collaborateurs, subordonnés et*

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

employés indiens ? Comment produire cette légitimité ? Comment exercer l'autorité qui en découle ? Comment la maintenir et/ou l'adapter aux évolutions du contexte dans lequel elle s'exerce ? Car si l'autorité s'acquiert et s'entretient, elle se perd aussi faute de comprendre le contexte qui lui donne sens aux yeux de ceux sur lesquels elle s'exerce. Ce Français, seul face à ses employés indiens, joue en grande partie la réussite ou l'échec du projet industriel dont il est chargé dans sa capacité à « mettre au point » son autorité. Faute de quoi les instructions de la veille seront oubliées, les protocoles de productions instables car sans cesse redéfinis par les opérateurs eux-mêmes, les absences incontrôlables et la présence imprévisible, etc.

Cet autre Français expatrié au Japon pour prendre la direction d'une entreprise locale, rachetée par le grand groupe industriel français qui l'emploie, ne peut pas ne pas tenir compte des termes interculturels de son autorité pour faire passer les mesures draconiennes qu'exigent la situation et le siège. Ces mesures incluent des mesures aussi culturellement contradictoires que des licenciements ou la promotion d'hommes plus jeunes que ceux qu'ils dirigeront, promotions prononcées de plus dans des délais beaucoup trop courts pour les légitimer automatiquement. Lui-même se trouve face à une double difficulté, étant occidental et nettement plus jeune que ses prédécesseurs qu'il pousse vers la sortie...
Tel autre Français expatrié outre-Rhin découvre vite, comme « manager » d'une équipe entièrement allemande, qu'il ne peut exercer d'autorité efficiente s'il reste ancré – consciemment ou inconsciemment - dans son référentiel français ; que sa propre légitimité est, dès le début de sa prise de fonction, incertaine par sa propre relation au temps, à la hiérarchie ou au processus même d'une prise de décision..."

Source:
http://www.espritdavant.com/DetailElement.aspx?numStructure=79255&numElement=127842
Par Ludovic JEANNE Socio-géographe, enseignant-chercheur et professeur de management interculturel à l'EM Normandie.

La distance hiérarchique

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

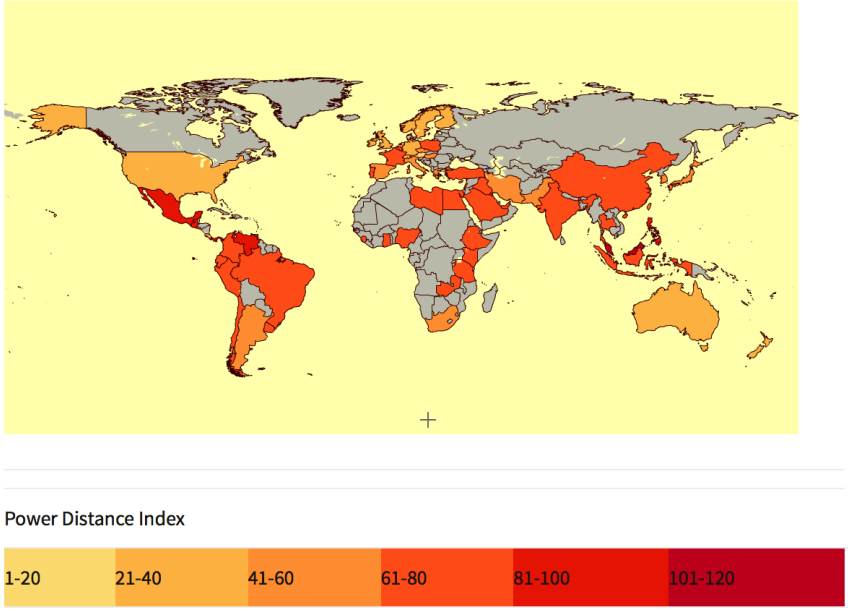
Le chef a toujours raison... N'a-t-on jamais entendu cela? C'est l'un des indicateurs que met en avant Geert Hofstede dans son étude de l'interculturalité. Dans son étude datant de 1974, menée au sein d'IBM, cette partie comprenait 3 questions qui allaient permettre de déterminer ce qu'il appellera la « Power Distance ».

- Est il possible d'exprimer un désaccord avec son chef?
- Comment le chef est il perçu?
- Comment le chef devrait se comporter?

Force est de constater que ce rapport connait des divergences bien marquées suivant les cultures et les pays. Comme nous avons pu le voir dans le chapitre consacré à l'individu, cette donnée hiérarchique, ce rapport entre individus se heurte souvent à une perception héréditaire de la position de chacun (exemple donné du système des castes en Inde). Ces relations ayant un trait direct avec les percepts religieux ou spirituels.

Suivant ces cultures, ce rapport à la hiérarchie sera plus ou moins fort et marqué (en Asie, en Afrique et dans les pays du Moyen Orient, ce rapport est généralement élevé tant dans la vie quotidienne que dans le domaine professionnel), alors que dans d'autres pays, ces rapports seront considérés comme plus faibles et légers (pays anglo-saxons, et pays scandinaves)

Source: http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/power-distance-index/



Les modèles organisationnels

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

Les modèles organisationnels résultent selon Fons Trompenaars et Charles Hampden-Turner *(L'entreprise multiculturelle)* de l'interconnexion entre la dominante de l'orientation individuelle par rapport à l'orientation fonctionnelle (les tâches à réaliser) et celle de la dominante de la dimension « égalitaire » d'une organisation par rapport à celle plus « hiérarchisée ».
Plusieurs modèles:

La culture organisationnelle « familiale »: exemple du Japon, Chine, Inde, mais également dans une certaine mesure la France et l'Espagne ainsi que des entreprises de culture africaine, faisant la part belle à l'autorité bienveillante du directeur (souvent considéré comme « le maître »), et qui encourage et développe le sentiment d'appartenance.
La culture organisationnelle « Tour Eiffel »: exemple des pays d'Europe du Nord, ayant un modèle très hiérarchisé mais porté sur les tâches à réaliser plutôt que sur les individus.
La culture organisationnelle du « missile guidé »: exemple des grandes entreprises américaines, fondé sur un système plutôt égalitaire et orienté vers les tâches à accomplir et vers l'accomplissement d'un projet commun.
La culture organisationnelle « couveuse »: clairement basée sur un fonctionnement égalitaire des relations, c'est un modèle qui est en général appliqué aux réseaux de spécialistes, aux indépendants, et aux petites structures innovantes.
Cependant, il sera délicat, comme chaque modèle de les appliquer stricto sensu et sans retenue à tel ou tel pays, mais généralement, les petites structures auront tendance à se trouver dans un système organisationnel de type famille ou couveuse, alors que les grandes structures seront majoritairement de type « tour Eiffel » ou « missile guidé ».

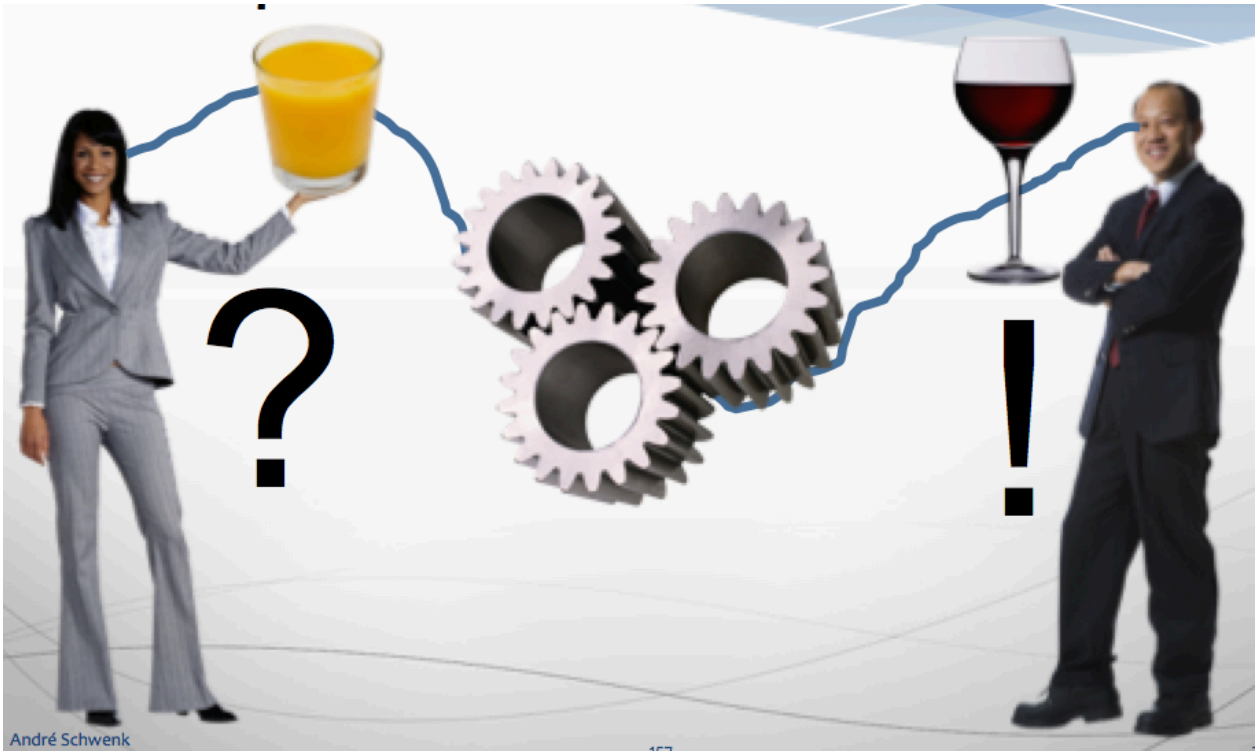
3.5. L'aspect linguistique, la communication

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

La communication, l'échange entre les hommes, élément déterminant pour la compréhension, entre divergence de points de vue et transformation de message, la communication, tant verbale que non verbale peut donner lieu à des interprétations et à des incompréhensions fortement préjudiciables à la bonne marche d'un processus de négociation, et à la pérennisation de relations interpersonnelles.
N'oublions jamais que c'est le récepteur d'un message qui va faire l'information et tout ce qui s'y rapporte, il importe donc d'être parfaitement aux faits des implications sémantiques et des déformations qu'elles peuvent engendrer dans le domaine interculturel.

3.5.1. Principes de base de la communication

Le message, ou la question posée par l'émetteur permet et entraîne la visualisation du sujet par le récepteur suivant ses critères historiques, culturels, traditionnels, croyances, envies, vécu.
C'est dans tous les cas le récepteur qui va détenir le message final, d'où l'intérêt de construire un cadre d'émission efficace.

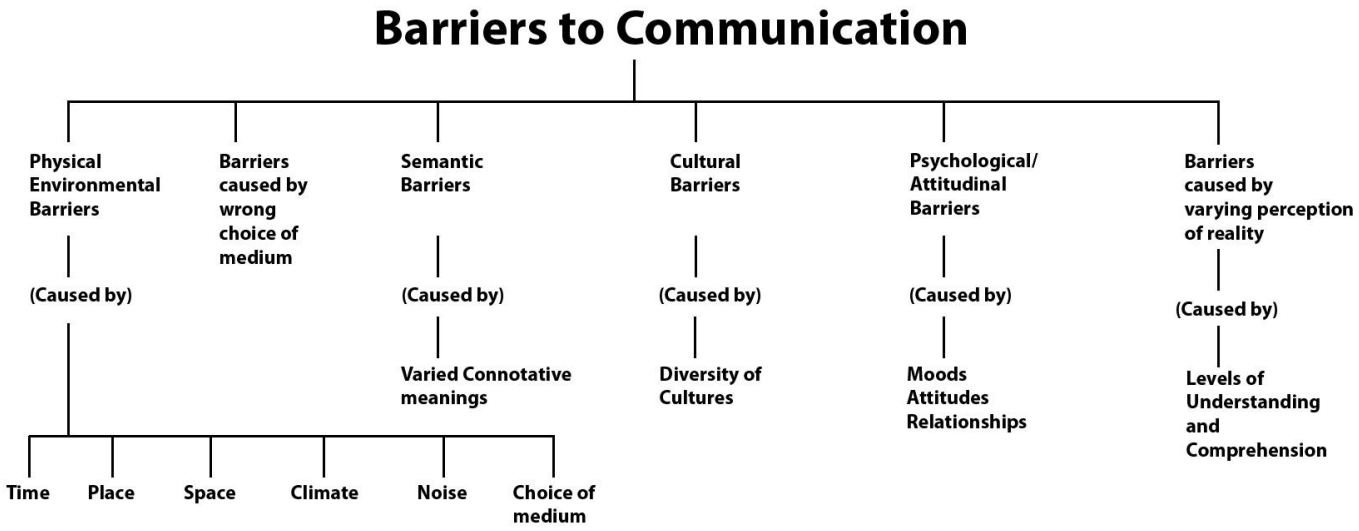


<u>Ici, la question sera:</u>

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

« Voulez vous boire quelque chose? » l'émettrice pense à un jus d'orange, le récepteur visualise un verre de vin, il pourra scénariser le lieu, le moment, les circonstances à sa guise, parce que c'est lui qui décodera ce message.
Si la question était: « désirez vous un verre de jus d'orange? », le décodage sera beaucoup plus ciblé et l'interprétation réduite.

Il faudra être conscient que les barrières à la communication pourront être multiples et variées.



Source: http://communicationtheory.org/barriers-to-communication/

3.5.2. La langue

Combien de langues existe-t-il de langues différentes? Il est en fait très difficile de répondre à cette question. D'après le Parisien dans un article daté du 19 avril 2012: « il y aurait entre 3 et 7000 langues dans le monde. Une majorité de spécialistes s'accordant sur le chiffre d'environ 6000. De 10 à 20, extrêmement peu pratiquées, disparaîtraient chaque année. La langue maternelle la plus utilisée est le mandarin (plus d'un milliard de locuteurs), loin devant l'espagnol (environ 330 millions de locuteurs).

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

L'anglais est par contre celle que peuvent comprendre le plus de gens à travers le monde. Selon des chiffres de l'ONU, 1% de toutes les langues servent à la communication de 99% de l'humanité! »

Source: http://www.leparisien.fr/sciences/combien-de-langues-sont-parlees-dans-le-monde-19-04-2012-1961894.php

Classement des langues les plus parlées dans le monde: (top 20) *janvier 2015*
Source: http://www.statistiques-mondiales.com/langues.htm

	Langue	Pays principal	Population
1	mandarin	Chine	885 000 000
2	espagnol	Mexique	358 000 000
3	anglais	Etats-Unis	322 000 000
4	arabe	Egypte	200 000 000
5	bengali	Bangladesh	189 000 000
6	hindi	Inde	182 000 000
7	portugais	Brésil	170 000 000
8	russe	Russie	170 000 000
9	japonais	Japon	120 000 000
10	allemand	Allemagne	98 000 000
11	coréen	Corée du Sud	78 000 000
12	**français** (1)	**France**	**77 000 000**
13	chinois wu	Chine	70 000 000
14	vietnamien	Vietnam	67 600 000
15	telugu	Inde	66 350 000
16	chinois cantonais	Chine	66 000 000
17	marathi	Inde	64 700 000
18	tamoul	Inde	63 000 000
19	javanais	Indonésie	60 000 000
20	turc	Turquie	59 000 000

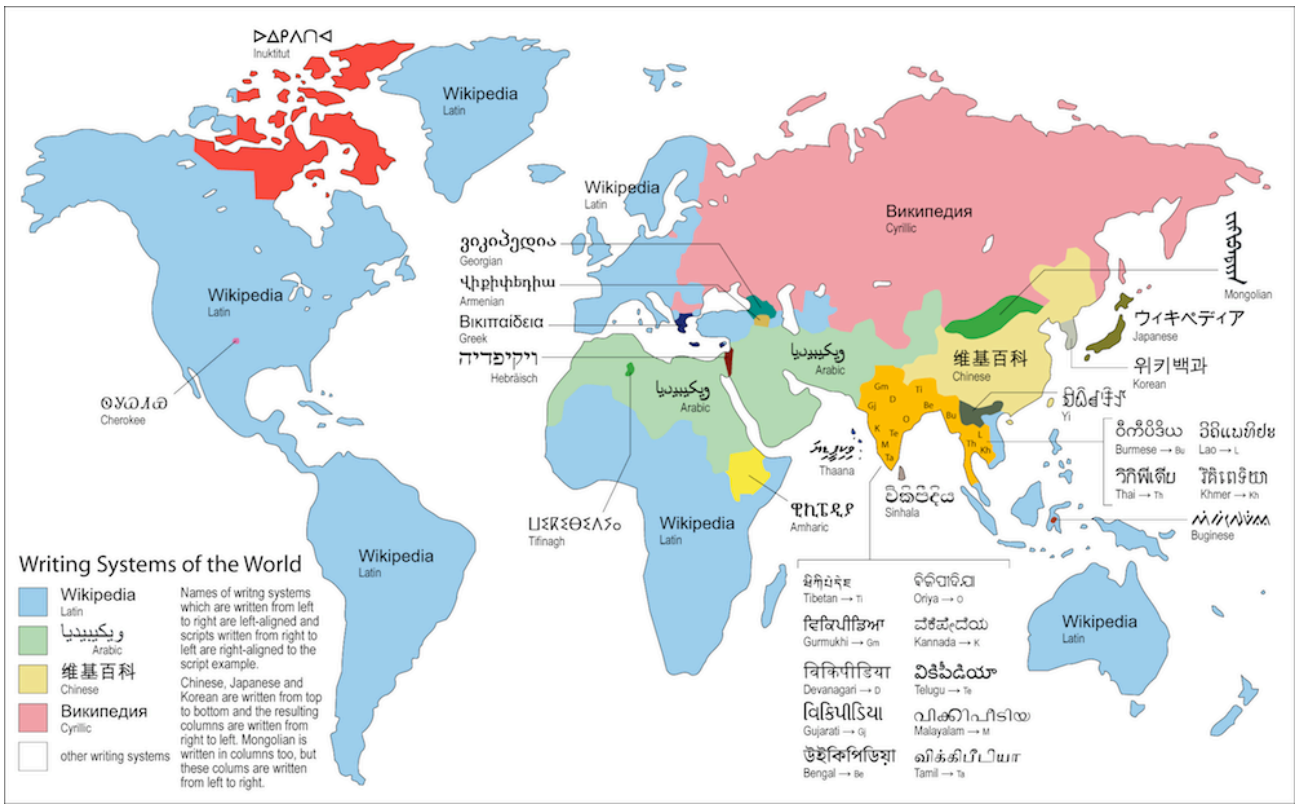
Il va sans dire que cette multitude et diversité linguistique vont influencer le décodage d'un message. Même si l'anglais est considéré comme la langue des

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

affaires, il va toujours être utile de s'adjoindre des services de traducteurs afin d'établir les contrats et de définir les termes de la manière la plus précise possible.
La maîtrise de la langue anglaise est de nos jours incontournable pour conduire les affaires dans les meilleures conditions. Naturellement la maîtrise d'une langue se rapportant à la zone d'exploitation accroîtra au final cette efficacité.

Lorsque l'on parle de « langue » on y rattachera aussi l'écriture et donc alphabets. On estime à environ 65 le nombre d'alphabets, certains ne sont plus utilisés (maya, égyptien). Généralement chaque lettre retranscrit un son, à l'exception des écritures chinoises qui retranscrivent à la fois des sons, certes, mais également des idées.

Ressources:
http://www.lexilogos.com/alphabets.htm
http://classes.bnf.fr/dossiecr/



3.5.3. La communication, les non dits

Dans la communication la part non verbale revêt une importance capitale (près de 93% du message à passer, le sera sous forme non verbale, soit par le visuel, soit par

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

la modulation ou l'intonation de la voix). Aussi les codes peuvent ils changer suivant les pays ou cultures. Par exemple en Grèce, arrêter un taxi avec la main tendue et la paume apparente, sera considérée comme offensant. Mais bien d'autres exemples peuvent exister, comme nous le verrons plus tard.

Les couleurs

Les couleurs ont leurs significations propres suivant les pays. Elles peuvent assez facilement être associées à une étiquette politique, à une obédience religieuse ou autre croyances, le mieux, ici aussi est donc de se renseigner avant tout déplacement professionnel, afin de ne pas « orienter malgré soi » le partenaire de travail ou l'homologue étranger.

Exemple en Inde:

La symbolique des couleurs en Inde

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

Marché-aux-couleurs_photos1_4_37_361_36005_med

Pour nous, indhus, toute la vie est un rituel, les couleurs ont donc une signification particulière :

*Le **bleu** : c'est la couleur de l'azur, du ciel, des océans, des rivières. Elle représente la sagesse divine, la vérité, le courage, la capacité à lutter contre le mal, des sentiments purs.*

Certaines de nos divinités sont représentées dans l'imagerie populaire avec la peau bleue, telles : Krishna, Rama, mais également Kali et Shiva. Rama et Krishna protègent le monde et combattent le mal. C'est également la couleur de Vishnu. Par ailleurs, cela signifie également que ces déités ont la peau foncée, la couleur bleue est une façon de la représenter.

Dans nos tenues vestimentaires : Le bleu est la couleur des Shûdras (castes d'agriculteurs, artisans, tisserands). Mais également la couleur du sari des femmes de pêcheurs. C'est une couleur qui était évitée par les castes plus élevées (le procédé d'obtention de l'indigo étant considéré comme particulièrement impurs).

****

*Le **vert** : Les eaux primordiales vertes donnant la vie à Vishnu porteur du monde est une tortue au visage vert. La déesse de la matière philosophale qui nait de la mer de lait à le corps vert.*

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

Pour les muslims en Inde, le vert est le salut. Le patron des voyageurs de l'Inde qu'on appelle Khidir est représenté assis sur un poisson géant et générant les fleuves.

Dans nos tenues vestimentaires : Le vert est une couleur associée aux festivités. Pour cette raison, une veuve ne portera pas de vêtement de couleur verte. Dans l'Etat du Maharashtra, le vert symbolise la vie et la joie.
Jadis la couleur de la caste des Vaishya (marchands). Elle est aujourd'hui surtout une signe d'appartenance à la communauté musulmane. Des saris verts sont portés aussi dans certaines tribus de l'Inde pour le mariage.
****

*Le **jaune** : En Inde, la couleur jaune correspond au Centre, au soleil, et à l'élément lumière. Couleur de l'immortalité, elle est donc divine. Elle symbolise aussi la connaissance et l'instruction. Elle signifie une connaissance des Vedas. C'est également la couleur des rois en Inde.*
*Le **safran** : Incarne le combat, la pureté et la recherche de la vérité, le chemin vers le Nirvana. C'est la couleur sacrée de l'hindhuisme.*
Dans nos tenues vestimentaires : Le jaune et le safran sont liés à la religiosité, à l'ascétisme, C'est également la couleur de la robe des moines boudhistes. Les shâddus, les renonçants au monde, portent des vêtements couleur safran. Le safran est également associé à la caste des kshatriyas (guerriers Rajpoutes). Au Rajasthan la tradition veut qu'une mère porte un sari jaune ou un voile jaune 7 jours après la naissance de son enfant si elle a donné le jour à un héritier. La couleur jaune est portée le jour de la Vasant Panchami (fête en l'honneur de Sarasvati, déesse de la connaissance et des arts), symbole de renouveau.
****

*Le **orange** : Symbolise le point d'équilibre, de l'esprit et la libido, la fidélité. A mi-chemin entre le rouge et le jaune donc entre raison et tempérance. Si l'équilibre tend à se rompre vers le jaune, il y a révélation de l'amour divin. C'est également la couleur du feu et donc de la purification.*
****

*Le **rouge** : Le rouge est une couleur propice à la réalisation de projets, c'est la couleur de la victoire, de l'amour. C'est une couleur bénéfique donneuse de vie. Le rouge est une des couleurs de la Shakti, symbolisant l'énergie. Dans l'Inde ancienne, Vishnu qui représente l'amour divin était vêtu de rouge. Lors des pûja et*

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

autres cérémonies, un tilak (point) de couleur rouge est apposé au front des participants.

Dans nos tenues vestimentaires : Le rouge couleur de la caste des Kshatriyas (nobles guerriers). Elle est de bon augure c'est également la couleur traditionnel des saris de mariage. Lors de la crémation le corps des femmes est enveloppé dans un tissu rouge.

****

*Le **rose** : Symbolise la sagesse divine (rouge) blanc (amour).*

Dans nos tenues vestimentaires : c'est une couleur portée par les jeunes filles comme du reste toutes les teintes pastelles. Alors que les couleurs franches sont par tradition portées par les femmes mariées.

****

*Le **violet** : Dans les rites Tantriques les accouplements rituels entre yogis se font dans une chambre éclairée d'une lumière violacée. La couleur violette stimule les glandes sexuelles de la jeune femme alors que le rouge active celles de l'homme.*

****

*Le **blanc** : symbolise la paix, la pureté, la virginité et la connaissance C'est également la couleur du deuil en Inde. Par oppositions à Vishnu, la couleur de Shiva est le blanc et pour les soufis (branche mystique de l'Islam). Cette couleur correspond à la lumière intérieure.*

Dans nos tenues vestimentaires : C'est la couleur traditionnelle des brâhmanes et des prêtres, la caste la plus élevée (la teinture étant pas essence considérée comme impure). C'est également la couleur du deuil et des saris portés par les veuves.

****

*Le **noir** : Dans le monde indien, c'est une couleur qui symbolise la pureté originelle. L'immortel. Krishna est noir tandis que le mortel Arjumand est blanc. C'est le soi universel opposé au moi individuel. Le noir est associé à la mort, au mal et à la nuit. Chez les Soufis, c'est le chemin menant vers la béatitude.*

Dans nos tenues vestimentaires : C'est la couleur portée par les musulmans en Inde, ainsi que le vert et le bleu uni ou indigo. Dans de nombreuses castes, il est interdit de porter du noir.

****

*Le **marron** : symbolise la discrétion, l'effacement*

Source: http://indiangay7.canalblog.com/archives/2013/10/23/28273078.html

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

Culture	Rouge	Bleu	Vert	Jaune	Blanc
U.S.	Danger	Masculinité	Sécurité	Lâcheté	Pureté
Egypte	Mort	Vertu, foi, vérité	Fertilité, force	Joie, bonheur, prospérité	Joie, gaieté
Japon	Agressivité, danger	Traitrise	Futur, jeunesse, énergie	Grâce, noblesse	Mort
Inde	Vie, créativité		Prospérité, fertilité	Succès	Mort, pureté
Chine	Joie, gaieté	Paradis, gaieté	Dynastie Ming, paradis, nuages	Naissance, richesse, pouvoir	Mort, pureté

Ségolène Royal sur la Muraille de Chine — Procession funéraire en Chine

Postures et positions

Extrait d'un article tiré du blog bien voyager (http://www.bien-voyager.com/les-signes-et-gestes-a-eviter-en-voyage-dans-le-monde/), qui démontre assez bien les diverses postures et gestes qui pourraient offenser

Les signes et gestes à proscrire lors d'un voyage

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

Au Maroc

Au Maroc, il est important d'éviter de toucher les aliments ou de serrer la main de quelqu'un avec la main gauche. En effet, elle est considérée comme impure, car c'est celle dont on se sert aux toilettes. (c'est valable pour tous les pays musulmans) Comme le précise Tunimaal, c'est plus une question de religion

En Grèce *(vu auparavant)*

Il est préférable de ne pas faire le chiffre 5 avec votre main, car c'est le signe de la moutza, la malédiction. Et mieux vaut s'abstenir de faire le geste pour être pris en autostop, car c'est une invitation sexuelle, en Sardaigne aussi.

Au Royaume-Uni

Si vous croyez vous tenir bien à table, en gardant les mains sur la table, vous faites fausse route. Car au Royaume-Uni, contrairement à la France, il est d'usage de mettre une main sur ses genoux. Et si vous voulez faire le signe de la victoire ou le chiffre 2 avec vos doigts, surtout évitez de garder la paume vers vous pour ne pas offenser votre interlocuteur. Que cela ne vous empêche pas de prendre un vol pour Londres. ;)

Au Liban, en Allemagne et en Afrique du Sud

Au Liban, abstenez-vous de faire la bise à une femme musulmane. Les hommes les saluent en portant la main droite sur leur cœur. En Allemagne, seules les personnes qui se connaissent très bien se font la bise. Et en Afrique du Sud, pour se saluer, une simple tape sur l'épaule suffira.

En Amérique du Sud

Si vous faites un clin d'œil, en signe de complicité, ou si vous appelez quelqu'un avec votre paume ouverte et vos doigts vers le haut, vous risquez d'avoir des surprises car ces gestes correspondent en fait à des invitations sexuelles. Et si au Brésil, pour lequel vous trouverez des vols pas chers, vous faites le signe « OK » des plongeurs avec votre index et votre pouce, vous insultez votre interlocuteur car c'est un geste obscène.

Au Venezuela

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

Faire le signe shaka (poing fermé, pouce et auriculaire relevés puis secouer le poing), c'est une invitation sexuelle vulgaire, ou qui signale que l'on vient de pratiquer. Bref, ça n'a rien de cool, c'est déplacé en compagnie de jeunes femmes, et ça ne veut en aucun cas dire « ça farte? ».

Signaler quelqu'un du doigt peut être interprété comme une agression. Les gens qui se disputent ont tendance à faire de grand gestes avec l'index pointé en direction du vide ou de l'interposant.

Regarder quelqu'un avec insistance. On ne sait jamais qui est armé et avec quelles intentions.

Saluer une femme avec 2 bises ou plus, est un signe d'intimité qui peut être offensant si elle juge que c'est inapproprié (que ce soit avec un homme ou une femme). Lui serrer la main suffit (avec UNE SEULE bise si on connait la personne ou si c'est une relation familiale — exemple : belle-mère, amie d'un(e) ami(e), etc).

Faire la bise d'homme à homme est considéré comme typiquement européen (ou gay, si les coutumes européennes sont ignorées). C'est un peu hors-sujet, car ce n'est pas à éviter au sens strict si l'on est européen soi-même ; disons qu'une bonne vieille poignée de main fera amplement l'affaire, ou accolade s'il faut. C'est juste « mieux ». Par exemple, pour moi, tendre la joue à mon beau-père (vénézuélien, que je tutoie et connais depuis 10ans) serait une invitation à recevoir un coup de boule.

D'autres gestes typiques peuvent surprendre, et donc, même s'il ne veulent rien dire ailleurs, il faudrait les signaler pour le cas où on les rencontrerait.

En Asie

Évitez de caresser la tête d'un enfant car elle serait le siège de son âme. Caresser sa tête signifierait donc lui voler son âme.

De même, pour signifier à quelqu'un une direction ou lui demander de venir vers soi, on ne pointe pas son index mais on utilise sa paume, doigts écartés.

Au Qatar et en Arabie Saoudite

Abstenez-vous d'embrasser votre moitié en public, la loi l'interdit. En Arabie Saoudite, une femme ne peut se déplacer en voiture sans être accompagnée.

Au Japon

- Ne pas serrer la main des gens

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

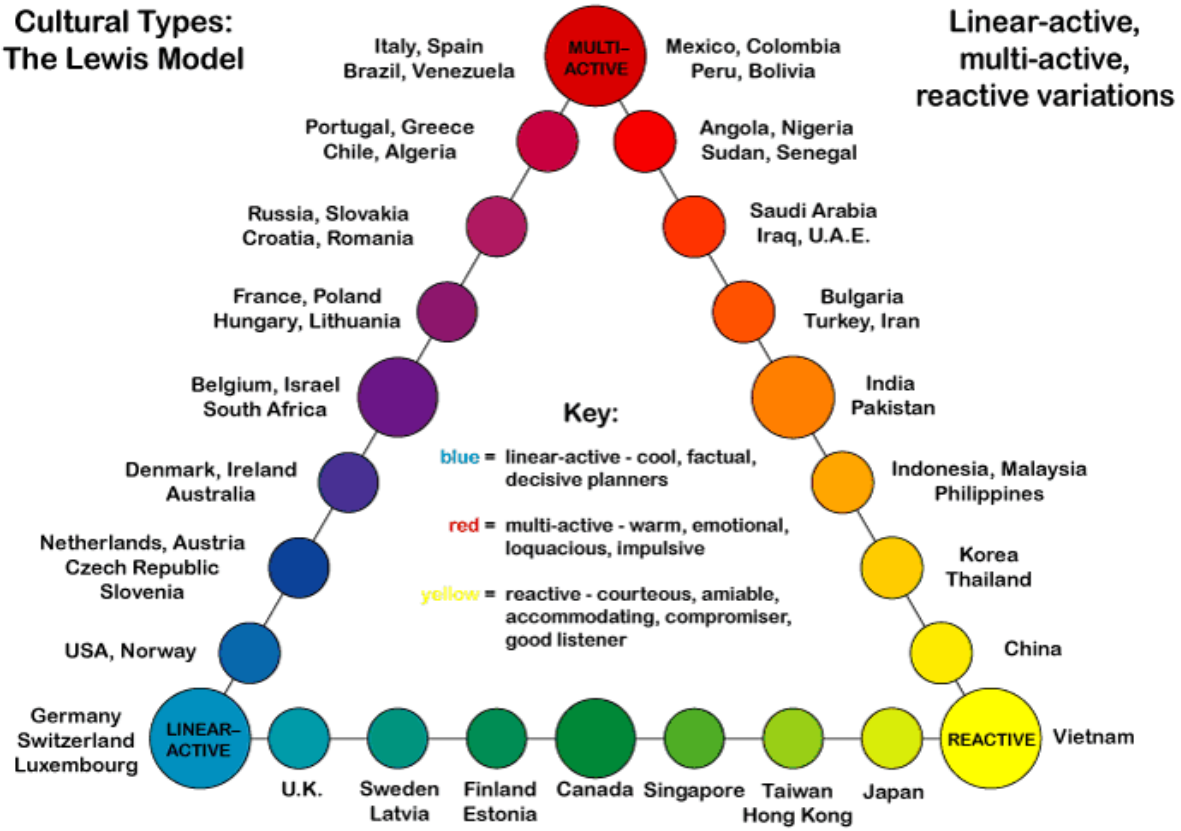
– Ne pas regarder les gens dans les yeux de manière trop ostentatoire
– Ne pas embrasser sa moitié ou se tenir par la main en public (ce qui commence à beaucoup changer surtout à Tokyo)
- Quand on échange les cartes de visites il faut les échanger avec les 2 mains en se penchant légèrement. La personne la moins importante dans le relation recevant la carte en premier et prenant le temps de la consulter avant de la déposer sur la table ou de la ranger. NE JAMAIS, OH GRAND JAMAIS écrire sur une carte de visite devant le détenteur de celle-ci, cela est perçu comme si on salissait l'âme de la personne.
- Si on passe devant quelqu'un il est très poli de se pencher légèrement en avant, tout en mettant sa main gauche, paume ouverte en direction de la personne, à hauteur de poitrine et de dire « Sumimasen » (pardon).
– Ne jamais manger ou boire dans la rue
– Ne pas se maquiller dans les transports en commun

3.5.4. Modèle de Lewis

Richard Lewis est un linguiste anglais spécialisé dans le domaine de la communication internationale depuis près de 40 ans.
Le modèle présenté ci-dessous tente de catégoriser les modes de communication suivant les pays. Il s'agit, encore une fois d'un modèle, il convient donc de prendre la mesure de la situation dans laquelle on se trouve, et de ne pas l'appliquer les yeux fermés, non, cela se voudra plus un guide donnant une tendance.

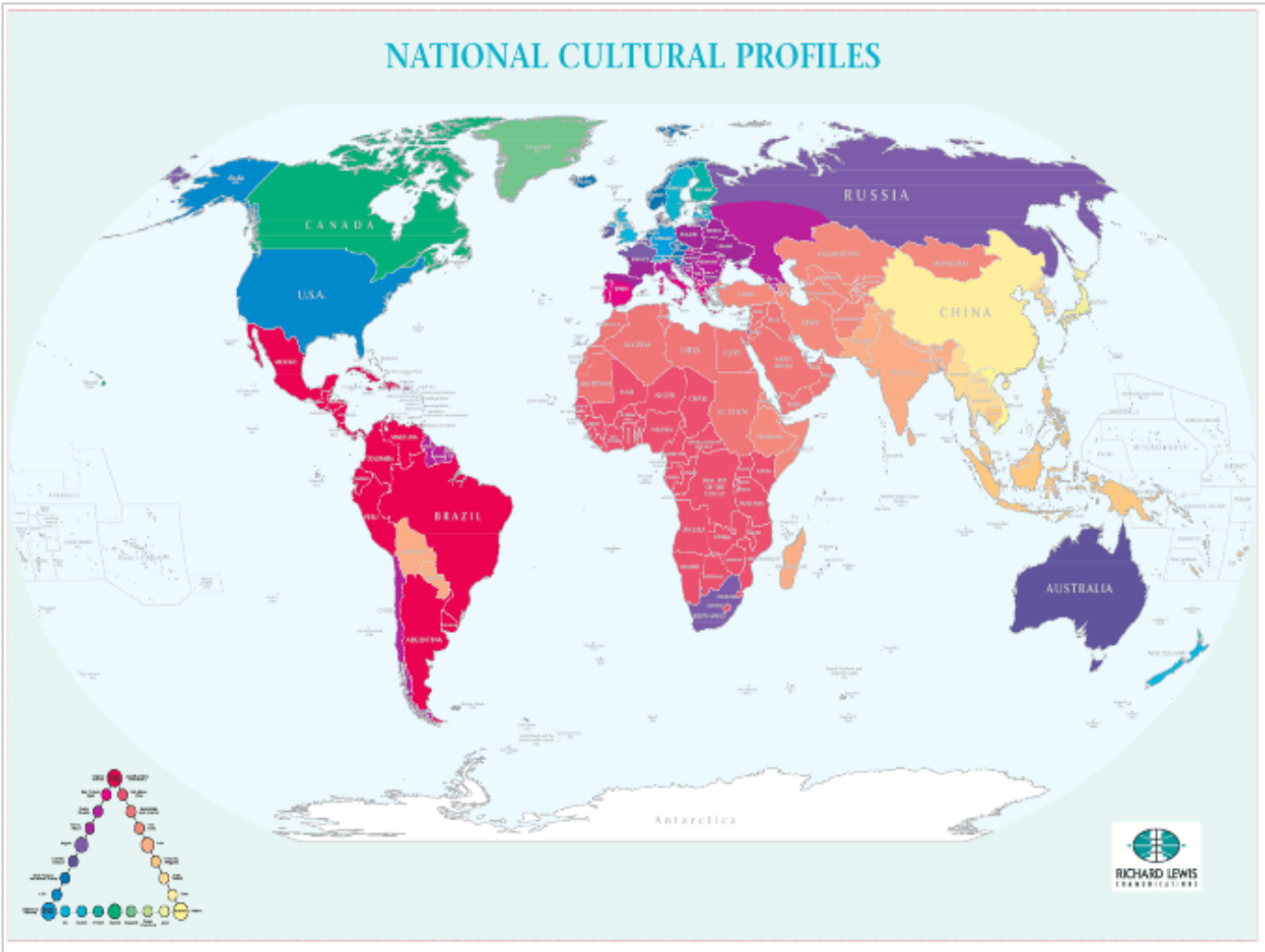
Source: http://www.crossculture.com/services/negotiating-across-cultures/

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur



LINEAR-ACTIVE	MULTI-ACTIVE	REACTIVE
Talks half the time	Talks most of the time	Listens most of the time
Does one thing at a time	Does several things at once	Reacts to partner's action
Plans ahead step by step	Plans grand outline only	Looks at general principles
Polite but direct	Emotional	Polite, indirect
Partly conceals feelings	Displays feelings	Conceals feelings
Confronts with logic	Confronts emotionally	Never confronts
Dislikes losing face	Has good excuses	Must not lose face
Rarely interrupts	Often interrupts	Doesn't interrupt
Job-oriented	People-oriented	Very people-oriented
Uses mainly facts	Feelings before facts	Statements are promises
Truth before diplomacy	Flexible truth	Diplomacy over truth
Sometimes impatient	Impatient	Patient
Limited body language	Unlimited body language	Subtle body language
Respects officialdom	Seeks out key person	Uses connections
Separates the social and professional	Interweaves the social and professional	Connects the social and professional

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur



3.6. La systémique dans l'interculturalité

Les logiques relationnelles sont de plus en plus difficiles à décrypter. Il y a de plus en plus d'acteurs, de mieux en mieux interconnectés, évoluant dans un environnement changeant et dans un contexte parfois tendu.

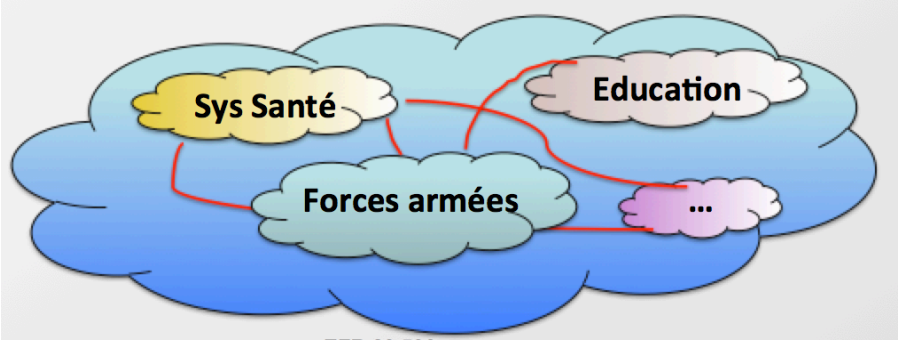
Il va être prépondérant d'appréhender les éléments dans ces situations complexes, très instables et particulièrement imprévisibles.

3.6.1. Un système

D'après Joël de Rosnay, il s'agit d'un « ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but ».

C'est la partie d'un « tout », plus grand (environnement, contexte)

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur



3.6.2. Pourquoi l'étude systémique

Cela consistera à prendre en compte les différents systèmes connexes à un contexte, autrement dit, on considérera un ensemble avec ses interactions et les répercussions au sein du système plutôt que les éléments isolés.

Les différents systèmes, intégrés dans une entité plus grande se verront évoluer dans l'espace temporel ou suivant l'interaction d'éléments extérieurs (un éventuel visiteur, prospect ou autre étranger). Les évolutions résulteront par conséquent des informations issues des systèmes connexes.

Les informations agiront sur les sytèmes avec un poids et des effets qui ne seront pas identiques à tout autre système ayant réceptionné les mêmes informations.

Le lien entre les systèmes sera bien constitué des réseaux d'information, qui interconnecteront lesdits systèmes.

La clé de l'analyse systémique sera de récupérer de l'information et par extension de la connaissance, afin de prendre en compte les acteurs, de comprendre les enjeux, les interactions et de déterminer des leviers d'action pouvant produire les effets escomptés dans toute opération (prospection, vente, établissement de relation) éventuelle.

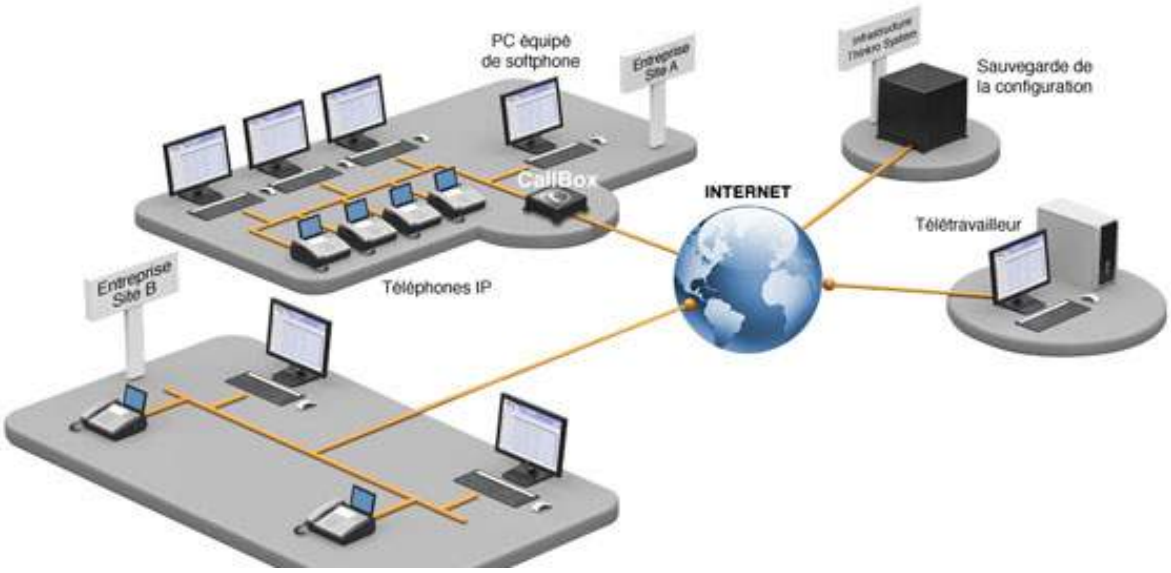
Cette approche permettra également d'élaborer des modèles qui faciliteront l'intégration et la diffusion de la connaissance de l'ensemble. In fine, l'approche permettra d'interagir avec **et** dans le système en lui-même.

3.6.3. Système simple, système complexe

Un système simple est principalement linéaire, disposant de liens de causes à effets simples. L'ensemble est cohérent et très structuré, et la prédictibilité des événements sera plutôt forte.

Globalement, un système simple est stable. (Exemple: un système d'infrastructure, ou un système informatique)

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur



Un système complexe, quant à lui sera non-linéaire, c'est à dire que les liens de causes à effets pourront être diffus et multiples, entrainant parfois des réactions disproportionnées à l'action. Le système complexe connaitra également une évolutivité qui s'accordera à l'environnement et au contexte, tout en restant cohérent et structuré. De par cette évolutivité adaptative, la prédictibilité s'en trouvera réduite, mais l'adaptabilité de l'ensemble s'avèrera importante. La stabilité demeurera cependant aléatoire.
(Exemple: les organisations terroristes, ou les alliances de circonstance)

3.6.4. Démarche analytique vs approche systémique

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

Approche analytique « simple »	Approche systémique
Aristote, Descartes Basée sur le rationalisme Causalité, exhaustivité	*Heraclite, Pythagore* Basé sur la pertinence, le globalisme L'agrégativité
Décomposition du système en éléments plus simples	Considérer **le système dans sa totalité**
Démarche **linéaire** (unifilaire)	Démarche **non-linéaire** (multifilaire)
Déroulement **séquentiel**	Déroulements multiples et simultanés
Structure arborescente	Structure multi dimensionnelle maillée
But: connaissance des détails, mais les effets sont mal définis	But: connaissance des détails plus floue, mais bonne appréhension des effets
Démarche non antagoniste, l'approche systémique englobe la démarche analytique	

L'analyse systémique, combinée à la démarche d'analyse classique et simple, va donc permettre d'appréhender aussi bien qualitativement le contexte, que quantitativement les éléments en présence. Plus cette démarche aura été faite de manière exhaustive, plus l'on pourra anticiper quelque peu les évolutions.

4. Les modèles étrangers

4.1. L'étude de Hofstede

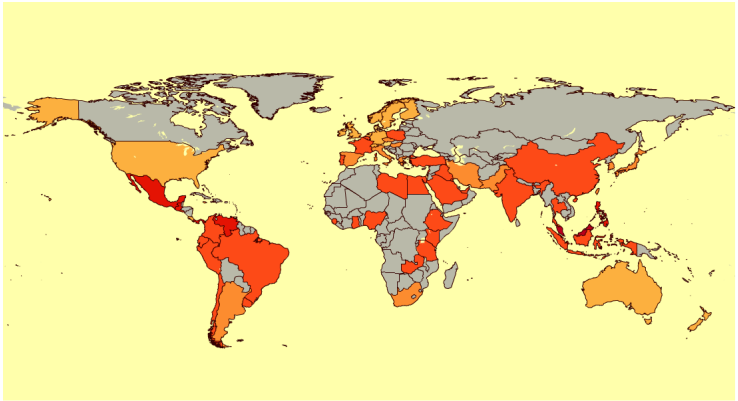
Geert Hofstede – psychologue néerlandais (1928)
Théorie basée sur les interactions entre les cultures.
Théorie = la valeur peut être placée sur plusieurs dimensions culturelles.

Pouvoir (égalité vs inégalité)
Collectivisme (vs individualisme)
Evitement de l'incertitude (vs acceptation)
Masculinité (vs féminité)
Orientation temporelle (long terme vs court terme) (ajoutée en 1991)
Plaisir (vs modération) (ajoutée en 2010)

Le pouvoir:

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

La distance par rapport au pouvoir consiste en l'acceptation et l'attente, par les membres des organisations et des institutions ayant le moins de pouvoir, de ce que le pouvoir soit distribué de manière inégale. »



Power Distance Index

1-20 | 21-40 | 41-60 | 61-80 | 81-100 | 101-120

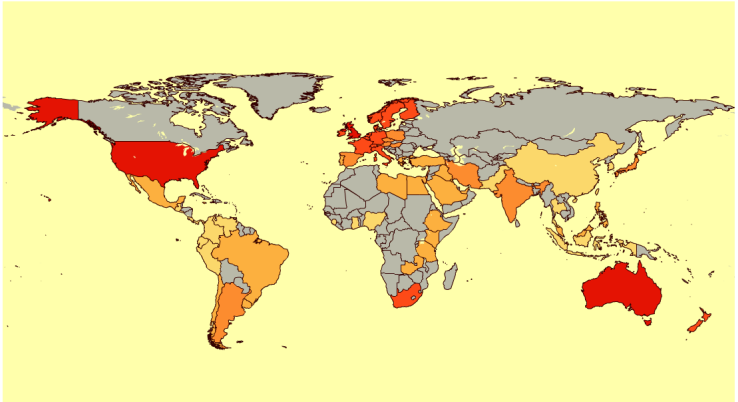
Cette dimension ne mesure par le niveau de distribution du pouvoir dans une culture donnée, mais analyse plutôt le ressenti des gens.

Un score faible de distance par rapport au pouvoir = une culture attend et accepte que les relations de pouvoir soient démocratiques et que ses membres soient perçus comme égaux.

Un score élevé = les membres de la société disposant de moins de pouvoir acceptent leur condition et réalise l'existence d'une forme de position hiérarchique.

Individualisme / Collectivisme:

« Le degré auquel les individus sont intégrés aux groupes. »



Individuality

1-20 | 21-40 | 41-60 | 61-80 | 81-100 | 101-120

Cette dimension n'a aucune connotation politique et fait plus référence au groupe qu'à l'individu.

Les cultures individualistes donnent de l'importance à la réalisation des objectifs personnels. Dans les sociétés collectivistes, les objectifs du groupe et son bien-être ont plus de valeur que ceux de l'individu.

La notion de « JE » implique la responsabilité de soi-même et de sa « famille proche »

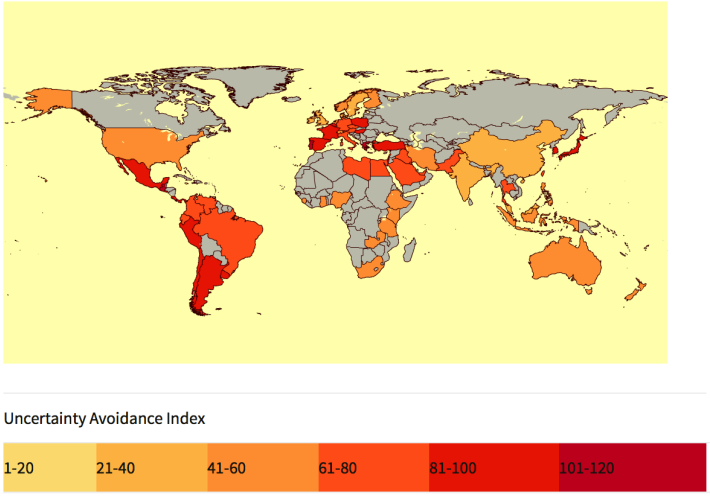
Evitement de l'incertitude / Acceptation de l'incertitude:

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

« La tolérance d'une société pour l'incertitude et l'ambiguïté. »

Cette dimension mesure la façon dont une société gère les situations inconnues, les événements inattendus et l'anxiété face au changement.

Les cultures qui ont un indice élevé = moins tolérante face au changement et ont tendance à minimiser l'anxiété face à l'inconnu en mettant en place des règles rigides, des règlements et/ou des lois.

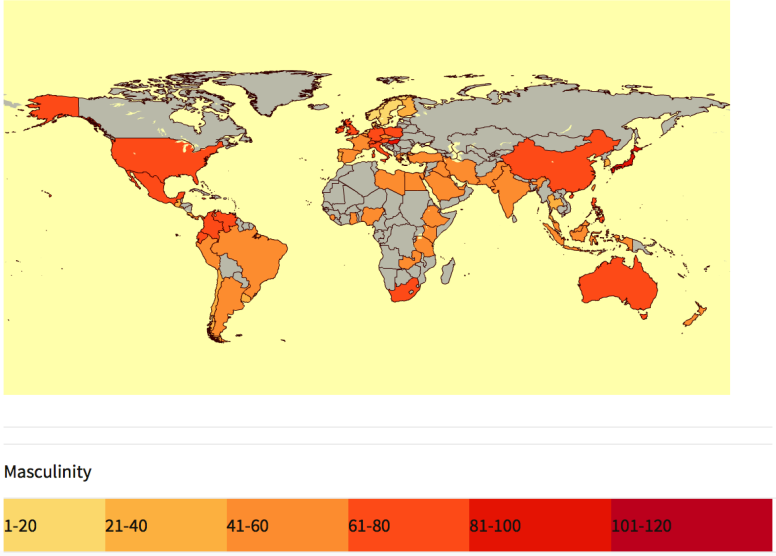


Les sociétés dont l'indice est faible = plus ouverte au changement, disposent de moins de règles et de lois, et leurs directives sont plus souples.

Masculinité / Féminité:

« La distribution des rôles émotionnels entre les genres. »

Cette dimension mesure le niveau d'importance qu'une culture accorde aux valeurs masculines stéréotypes telles que l'assurance, l'ambition, le pouvoir et le matérialisme, ainsi qu'aux valeurs féminines stéréotypes telles que l'accent mis sur les relations humaines.



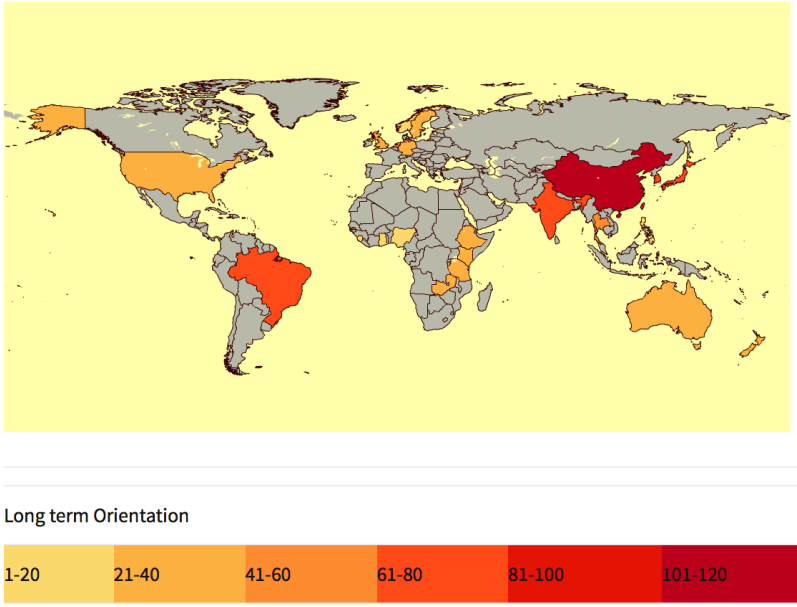
Les cultures dont le score est élevé sur l'échelle de la masculinité = généralement des différences plus évidentes entre les genres et ont tendance à être plus compétitives et ambitieuses.

Celle dont le score est bas = moins de différences entre les genres et accordent plus de valeur à la construction des relations.

Orientation temporelle:

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

Cette dimension décrit l'horizon temporel d'une société.



Les cultures orientées court terme donnent de la valeur aux méthodes traditionnelles, prendre un temps considérable pour créer des relations et, en général, perçoivent le temps comme circulaire. Cela signifie que passé et présent sont interconnectés et que ce qui ne peut être fait aujourd'hui peut l'être demain.

L'opposé est l'orientation à long terme, qui perçoit le temps comme linéaire et regarde le futur plutôt que le présent ou le passé. Une telle société vise des objectifs et donne de la valeur aux récompenses.

Plaisir / Modération:

Cette dimension mesure la capacité d'une culture à satisfaire les besoins immédiats et les désirs personnels de ses membres.

Les cultures donnant de la valeur à la modération disposent de règles sociales strictes et de normes en dessous desquelles la satisfaction des pulsions est régulée et découragée.

Hofstede souligne que les dimensions culturelles sont uniquement une structure permettant d'évaluer une culture donnée et, ainsi, de mieux guider les décisions à prendre. Il existe d'autres facteurs à prendre en considération, comme la personnalité, l'histoire familiale et la richesse personnelle.

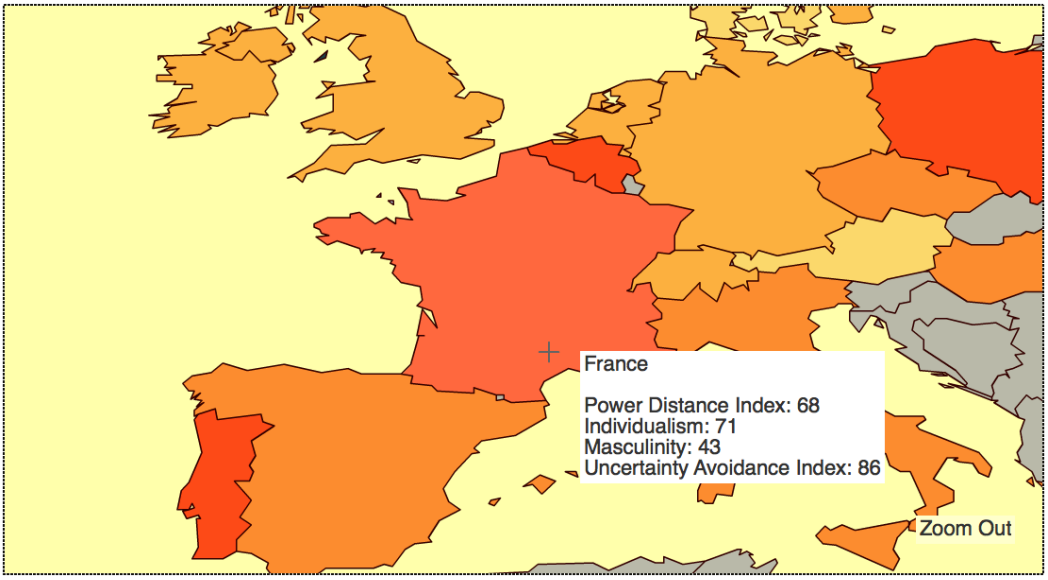
Les dimensions proposées ne peuvent pas prédire chaque comportement et ne prennent pas en compte chaque personnalité

Les cartes proviennent du site: http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/

4.2. Les profils culturels

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

Le profil français…



Rapport au pouvoir:

Développé - la hiérarchie est importante - il faut un responsable

Individualisme:

Notion de l'honneur, il est important d'avoir une place dans le dispositif

Motivation: nous n'aimons pas les conflits, adeptes du compromis ou du consensus, « vivre pour travailler ou travailler pour vivre? » la question reste ouverte.

Incertitude: nous n'aimons pas , mais pas du tout les incertitudes, les éléments validés qui au final ne se font pas, une certaine tendance à se projeter vers l'avant en négligeant parfois le « real life », la vraie vie qui est faite d'improvisation, d'ajustements.
L'échec est donc pour nous inacceptable

Ils peuvent se caractériser par les prédominances des différentes dimensions énoncées par Hofestede.

Les informations sont tirées de l'ouvrage de Jean-Pierre Coene - Négociation internationale, l'entretien de vente en B to B- Edipro, et de l'outil de comparaison culturelle de Hofstede

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

Plus la connaissance interculturelle sera approfondie, plus on aura de chances d'aboutir à un climat relationnel favorable à la négociation.
Il est cependant important d'être conscient que :

SAVOIR, ce n'est pas SAVOIR FAIRE!!!

Ce n'est pas parce que l'on connaît les us et coutumes, que l'on pourra soi-même interagir avec la population considérée.
Il ne s'agit pas non plus de « devenir » l'autre, le copier, mais de parvenir à une réelle relation interculturelle, où chacun accepte et comprend l'autre.

4.2.1. Compétiteurs

Pays clés: USA, GBR, Australie, Canada, Nlle Zélande

Mots clés: compétition, décentralisation, audace, résultats, ambition, innovation

Dimensions	USA	France
Le rapport au pouvoir	40	68
L'individualisme	91	71
Le rapport à la motivation	62	43
L'incertitude	46	86

28/02/15 André Schwenk 26

4.2.2. Diplomates

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

Pays clés: France, Belgique, Suisse FR, Italie, Pologne, Espagne

Mots clés: hiérarchie, règles, centralisation, fiabilité, formalisme, analyse, honneur, bien-être

Dimensions	Belgique	France
Le rapport au pouvoir	65	68
L'individualisme	75	71
Le rapport à la motivation	54	43
L'incertitude	94	86

4.2.3. Connectés

Pays clés: Pays-Bas, Danemark, Suède, Norvège, Finlande

Mots clés: consensus, coopération, décentralisation, prise de risque, éthique sociale, bien-être

Dimensions	Norvège	France
Le rapport au pouvoir	31	68
L'individualisme	69	71
Le rapport à la motivation	8	43
L'incertitude	50	86

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

4.2.4. Organisateurs

Pays clés: Allemagne, Suisse ALL, Autriche, Hongrie, République Tchèque

Mots clés: structure, autonomie, décentralisation, procédures, informations, expertises, transparence

Dimensions	Allemagne	France
Le rapport au pouvoir	35	68
L'individualisme	67	71
Le rapport à la motivation	66	43
L'incertitude	65	86

4.2.5. Grands corps

Pays clés: Singapour, Hong-Kong, Chine, Thaïlande, Inde, Malaisie

Mots clés: hiérarchie, loyauté, centralisation, harmonie, flexibilité, communication **indirecte**

Dimensions	Chine	France
Le rapport au pouvoir	80	68
L'individualisme	20	71
Le rapport à la motivation	66	43
L'incertitude	30	86

4.2.6. Grandes familles

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

Pays clés: Brésil, Russie, Turquie, Portugal, Guatemala, Corée du Sud, Maroc

Mots clés: hiérarchie, loyauté, centralisation, formalisme, procédures, respect, ordres implicites

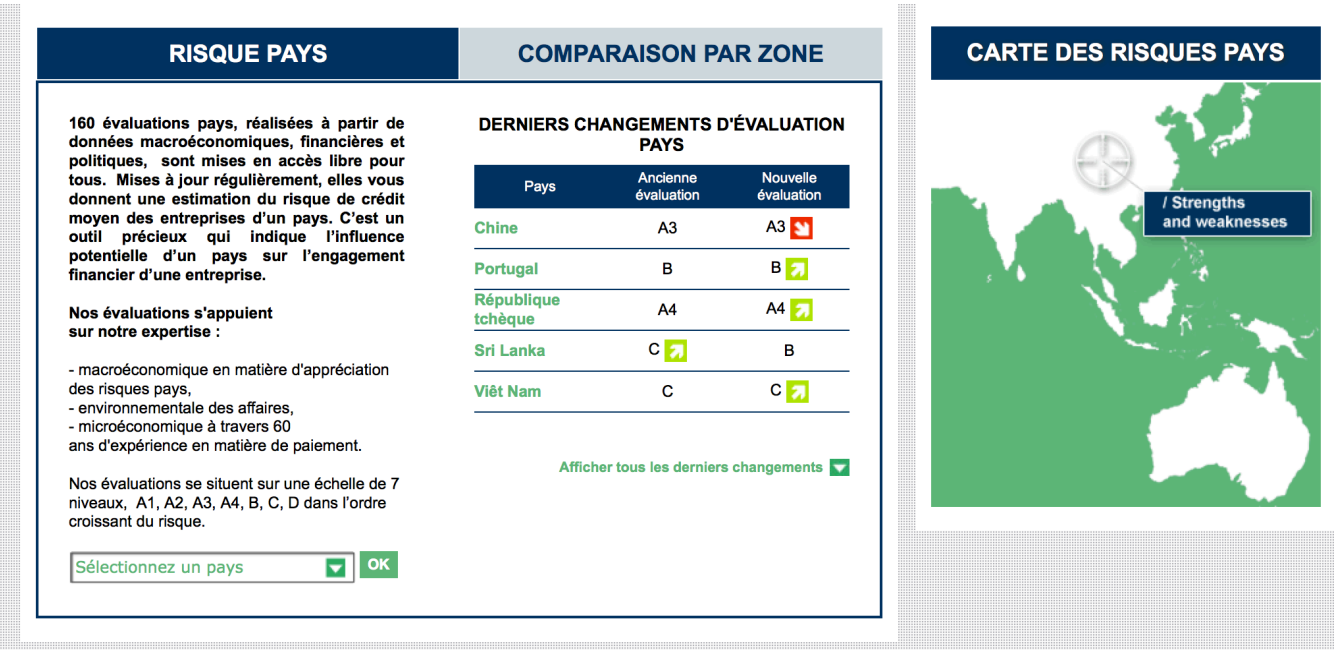
Dimensions	Russie	France
Le rapport au pouvoir	93	68
L'individualisme	39	71
Le rapport à la motivation	36	43
L'incertitude	95	86

4.3. L'évaluation des risques "pays"

Il existe plusieurs outils permettant de classer ou d'évaluer le risque « pays ». Il convient de corréler les différentes informations et de prendre en compte les différents éléments vus supra.

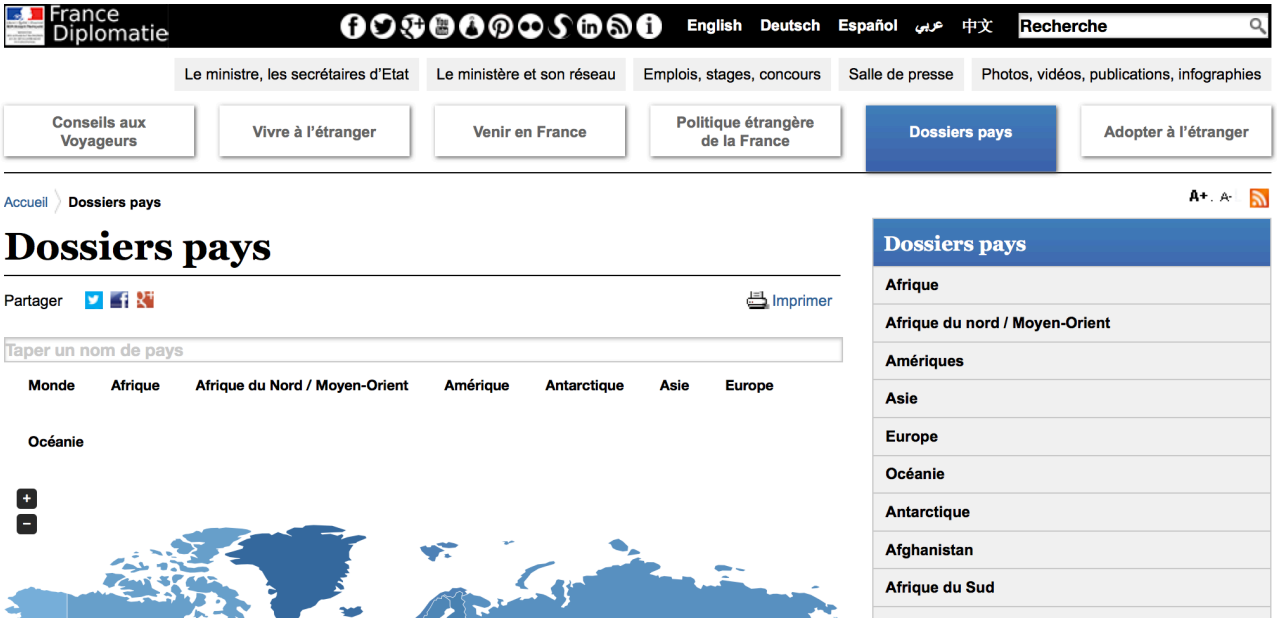
Voici quelques sources intéressantes:

http://www.coface.com/fr/Etudes-economiques-et-risque-pays

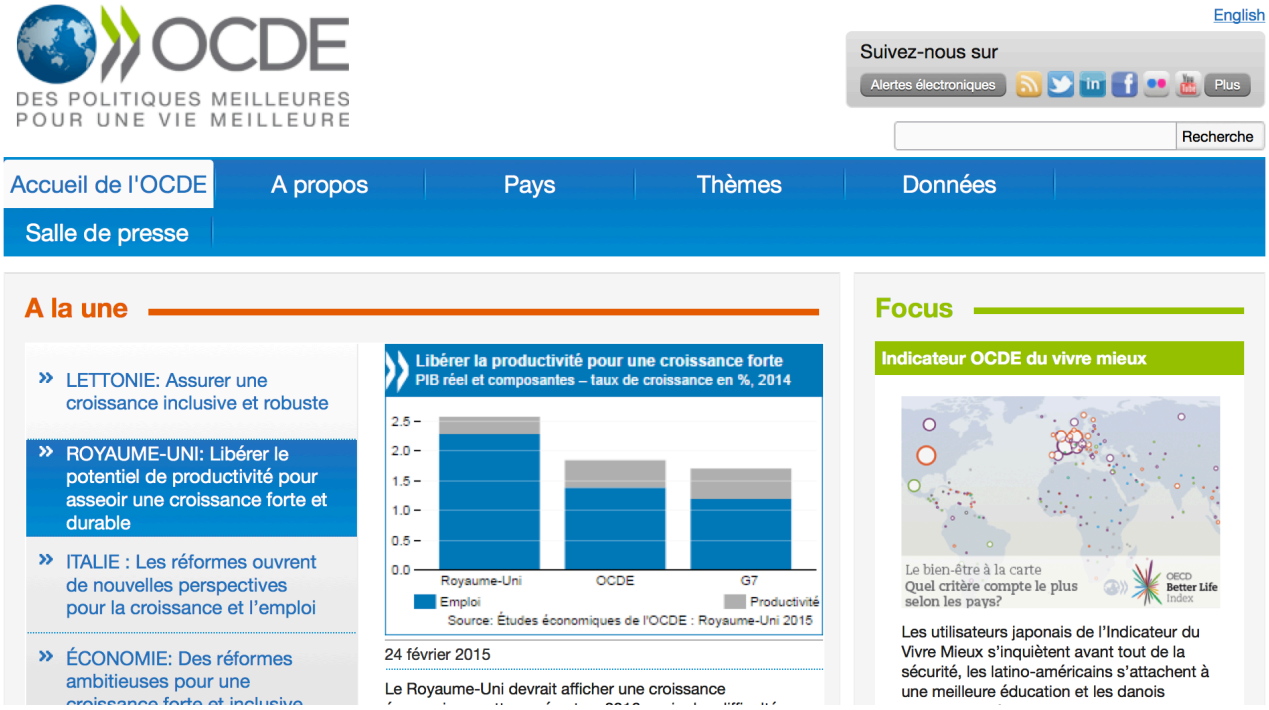


http://www.diplomatie.gouv.fr/fr

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

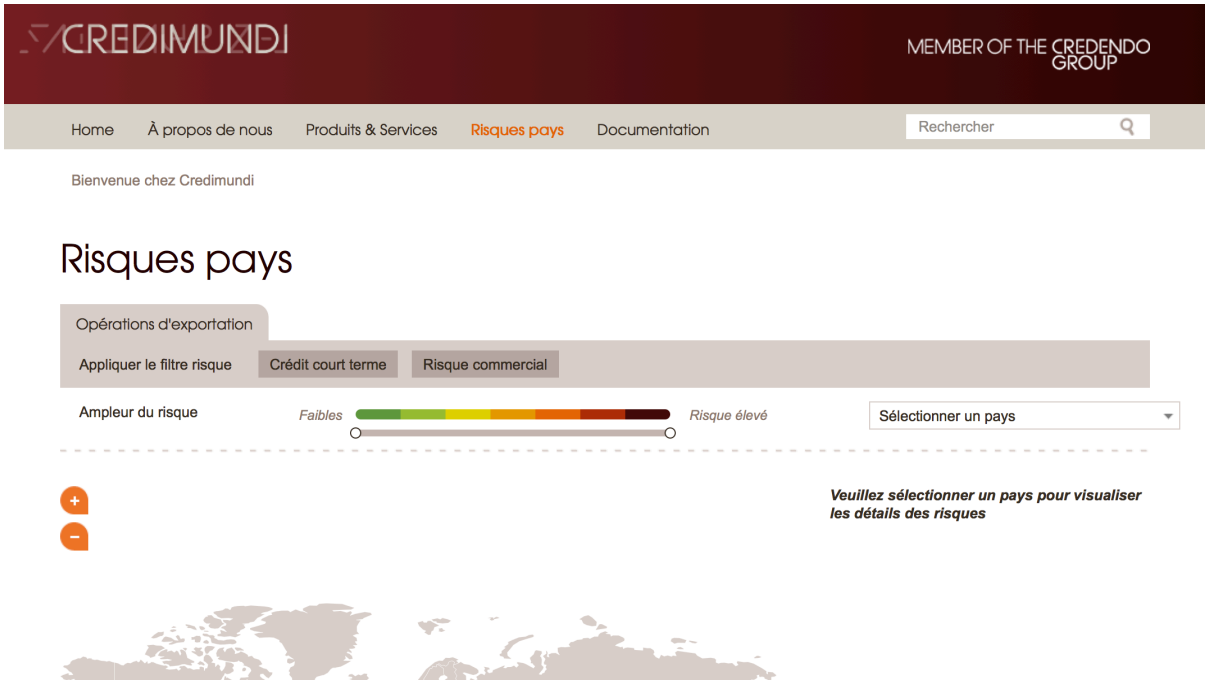


http://www.oecd.org/fr/



http://www.credimundi.fr/fr/risques-pays/

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur



http://unctadstat.unctad.org/FR/Index.html

Naturellement ces sources ne sont pas exhaustives, mais permettent d'aborder sereinement la problématique.

4.4. Exemple du Japon

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

Quelques éléments clefs à connaître :

Le temps

Arrivez 15 minutes en avance au rendez vous ! Les Japonais ont une conception du temps extrêmement rigide et c'est le seul pays asiatique que je connaisse ou arriver à l'heure, c'est déjà être en retard. Vos interlocuteurs ne vous respecteront que si la réunion commence à l'heure exacte (vidéo projecteur installé et documents distribués) et que si vous montrez de la rigueur dans tous vos actes et vos propos.

Quand vous arrivez dans la salle et pour trouver votre place, laissez les Japonais vous l'indiquer. Si c'est vous qui organisez la réunion, il faut respecter certaines règles dans le placement de vos convives. A savoir : toujours placer en face à face des invités à niveau hiérarchique identique. Placer le plus haut hiérarchique à l'opposé de la porte. Plus les participants sont loin du directeur et plus ils descendront dans la hiérarchie.
Si vous allez régulièrement visiter le même partenaire Japonais, ne saluez pas tout le monde dans tous les services même si vous avez tendance à tous les connaitre. Cette démarche serait perçue comme cavalière.

Cherchez la personne la plus compétente et non pas la plus importante dans vos discussions. Le chef reste souvent discret et il est très écouté quand il prend la parole. Apprenez à parler en mode pondéré, avec des silences, pour montrer de la considération. Ne jamais interrompre son interlocuteur ou le mettre en porte à faux en disant qu'il n'a pas complétement raison, ou pire encore, de dire qu'en France on ne fait pas ça et que cela marche mieux.

Prenez en notes les points importants. Vous verrez que les Japonais son souvent accompagnés de leur secrétaire pour prendre les notes, cela est une marque d'importance pour leur statut. Ne laissez pas votre portable allumé et ne sortez de la salle qu'exceptionnellement car cela est souvent mal perçu.

Les valeurs Japonaise sont : l'ordre, le respect et la rigueur. Il y a donc de bonnes manières connaitre. Lorsque vous prenez la parole, balayez du regard tout l'auditoire sans fixer une personne en particulier. Ne parlez pas trop fort, limiter la gesticulation et dans la mesure du possible, tenez-vous droit. Remerciez toujours les personnes qui vous ont invité en leur signifiant que c'est un grand honneur d'être ici et en inclinant

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

légèrement la tête.Limitez-vous au strict minimum dans les démonstrations de sympathie. Les présentations doivent être très formelles, sans excès et surtout pas d'humour. L'humour c'est pour le soir mais ce n'est pas vous qui commencerez car la gaffe est souvent proche tellement notre humour est différent du leur.

Le Ringi

Les patrons japonais sont des adeptes du « ringi », la recherche du consensus sans compromis, chose impossible à comprendre pour un cerveau occidental et qui ne sera pas développé ici. Une fois le consensus obtenu, une décision est alors prise.

La tradition du cadeau

Le cadeau n'est pas là pour faire plaisir mais pour ne jamais oublier « Giri », l'obligation du retour. Il montre un engagement réciproque proportionnel au cadeau offert. Tout ce que l'on reçoit doit être redonné d'une manière ou d'une autre, sinon c'est la perte d'honneur : Haji. Les cadeaux qui se donnent entre partenaires doivent donc être de valeurs similaires. Offrir un cadeau de plus grande valeur que celui reçu, c'est mettre son partenaire dans l'embarras et c'est là que la notion de face intervient et sera perdue dans ce cas là. Conserver la face c'est donc trouver le juste équilibre entre les parties dans le don. A noter aussi que s'ils vous offrent un cadeau, il faudra en faire un en retour lors d'une prochaine visite. Le cadeau ne s'ouvre pas en public pour éviter la perte de face.

Exemple de cadeau : bouteilles de vin, Cognac, livres sur l'art, chocolat, un stylo Mont-Blanc, carte postale de la région et photo de l'entreprise.

Dans la mesure du possible, il est toujours mieux de l'apporter et de l'offrir soit même. Veillez à l'emballage qui a pratiquement plus d'importance que le cadeau lui-même. Le Japon a besoin de mise en forme et de respect des traditions.

Les contrats se gagnent le soir

Il faut accepter toutes les sorties du soir dans tous les cas. Il s'agit d'un moment de libération et il est impressionnant de voir le changement d'attitude à ce moment là. Le lendemain, vous serez aussi saisi dans l'autre sens. Le Japonais aura fait un RAZ de sa soirée pour commencer à nouveau sa journée comme si rien ne s'était passé !

En ce qui concerne l'humour et comme cité ci-dessus, les blagues japonaises sont généralement d'un niveau étonnamment bas ! Attention à ne pas tomber dans le piège de l'alcool et du tout et n'importe quoi pour avoir leur adhésion…

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

Source: http://www.finyear.com/Reussir-sa-reunion-au-Japon-_a22793.html

Japon : aspects culturels de la négociation

Philippe Huysveld | Le 03/06/2012

À l'exportation, le succès des affaires dépend notamment de la capacité du manager à comprendre et à gérer les différences de cultures et de sociétés. Comprendre, c'est avant tout savoir se mettre à la place de l'autre et être tolérant. En Asie, au Japon, le temps (relations à long terme) et la famille (esprit de groupe) sont perçus différemment.

"La différence est un concept qu'il faut s'approprier, approfondir et faire entrer dans la pratique." (H. Lefebvre).

Au Japon, les obstacles à la conclusion d'une affaire sont essentiellement de deux types

1) Le dynamisme et la sophistication d'un marché très concurrentiel, expliquant la nécessité de présenter des produits de qualité, variés, adaptés aux besoins des consommateurs (clients difficiles), innovateurs et compétitifs en prix.
2) Les obstacles socioculturels, présents au stade de la négociation. Nous développerons par la suite cet aspect de la problématique.

De manière générale, une négociation internationale présente quatre caractéristiques :

1) Sa durée : au Japon, la prise de décision est lente, mais son exécution est rapide, l'entreprise souhaitant connaître de façon approfondie le partenaire potentiel.
2) Sa fragilité : l'interprétation d'un accord peut être différente selon le système de valeurs socioculturelles ou le partenaire peut, tout simplement, ne pas être de bonne foi.
3) La complexité des sujets traités.
4) Les risques, de nombreux éléments n'étant pas connus ou maîtrisables.

Dans le cas particulier du Japon, devrait aussi être soulignée l'importance de l'investissement initial, non seulement en termes de capitaux, mais surtout en termes d'efforts continus.

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

Le Pays du Soleil Levant est un pays à contexte culturel fort : les Japonais conservent une masse d'informations sur les personnes et entretiennent, par un important réseau d'amis, de collègues, de clients, de fournisseurs, des relations personnelles étroites. La communication idéale y est indirecte (allusions subtiles), non verbale (sinon suspicion) et émotionnelle (fréquent dans les spots publicitaires).

Les quatre piliers de la culture japonaise seraient peut-être :

1) Le collectivisme : le "karaoké" est une bonne manifestation de l'esprit de groupe.
2) Une forte hiérarchisation, souvent en fonction de l'ancienneté, synonyme d'expérience et de sagesse.
3) Un contrôle poussé de l'incertitude, afin de créer un sentiment de sécurité dans la société.
4) Une forte division des rôles entre les sexes : bien que la situation change, le temps partiel et le travail de OL "office lady" pour les femmes restent la norme.

De plus, le Japon est un pays de culture monochronique, les individus ne faisant généralement qu'une chose à la fois. Ainsi, la réalisation d'un objectif se fera toujours par étapes ("junban" en japonais) et il ne sera généralement pas permis, aux Japonais, de brûler les étapes.

Lors d'une mission au Japon, le manager à l'export sera accueilli par un groupe de négociateurs, souvent préparés et bien organisés. Le travail en groupe se fera suivant plusieurs principes :

1) Cerner le problème plutôt que le responsable, l'objectif n'étant pas de sanctionner, mais de résoudre ensemble les problèmes et de surmonter les obstacles.
2) Ne pas se reposer sur ses lauriers, se remettre constamment en question ("kaizen" ou processus d'amélioration continue) et progresser par étapes en apportant de légères modifications. Les marchés changeant rapidement, les Japonais ont appris à améliorer continuellement leurs gammes de produits.
3) Prendre des décisions collectives en laissant prendre position à tous les membres de l'équipe. Sensibilisés au problème, ils seront mieux à même d'exécuter la décision par la suite. Dans l'optique d'une bonne collaboration, les Japonais ont aussi à cœur d'intégrer tous les membres dans leur groupe, afin d'y amener l'ordre et la sérénité.

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

4) Rester spécialisés : améliorer progressivement ce qui est en cours, plutôt que de faire plusieurs choses à la fois (culture monochronique). Les décisions en matière de diversification seront donc lentes. C'est aussi une manière d'éviter l'inconnu.

Le Japon étant un pays à contexte culturel fort, les relations personnelles doivent y être développées et entretenues. À cet effet, il conviendra donc :

1) D'apprendre à se connaître en partageant ensemble les espaces de temps libre (lors d'une mission, par exemple) de manière à bâtir une confiance réciproque. Ce besoin de socialiser (soirées "karaoké", golf, restaurants) existe dès qu'il y a adhérence à un groupe, dès qu'un courant d'affaires est créé.
2) De visiter ses clients, le plus souvent possible, dans le but de renforcer les liens, ce qui permet aussi de comprendre et d'anticiper les besoins du client dont on est à l'écoute, ceci fait aussi partie du service rendu !

Le système japonais présente des caractéristiques notoires à trois niveaux :

1) La société japonaise : elle est caractérisée par un degré élevé de concurrence, soit entre individus (en témoignent les examens d'entrée impitoyables aux écoles secondaires et aux universités), soit entre entreprises (pour satisfaire les clients exigeants). De plus, les relations de travail (et les autres) sont établies à long terme, justifiant ainsi les investissements élevés.
2) L'entreprise japonaise : le pouvoir hiérarchique est incontesté, mais le rôle du chef est de maintenir la cohésion du groupe plutôt qu'un rôle de décideur, ainsi les décisions sont prises par consensus. Toutefois, le chef peut être amené à guider un des membres (ayant moins d'expérience) et alors à prendre de l'ascendant sur ce dernier.
3) Le négociateur japonais : il est généralement peu enclin à argumenter. Très sensible, il s'ingénie à éviter les conflits dans un souci d'harmonie. À nos yeux, le Japonais (à la différence du Chinois) n'est pas un "grand négociateur", sa force est dans la cohésion du groupe et il préfère un accord équilibré qui "tient la route" à long terme. Enfin, au Japon, la notion de silence a une autre signification : c'est soit un signe de considération/de réflexion, soit l'expression d'une certaine gêne (par un sourire) ou même d'un désaccord (mine sombre).

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

La négociation d'un contrat, au Japon, prend généralement beaucoup de temps (à moins qu'il y ait un besoin pressant) et nécessite de nombreux déplacements. Les étapes sont les suivantes : la présentation du produit, la réception des échantillons, la commande d'essai, l'évaluation par le client (délai de livraison, qualité du produit...), la commande réelle si tout va bien. Le tout se présentant sous la forme d'un rituel jusqu'à la signature du contrat, la prise de décision est plutôt formelle, l'accord se fera automatiquement, lorsqu'il n'y aura plus d'objections (consensus).

Les principes de communication interculturelle peuvent s'illustrer par une analogie aux combats de Sumo :

1) Le lutteur se présente et jette une poignée de sel pour purifier le ring : aucune négociation ne pourra s'engager si l'échange de cartes ("meishi") ne s'est pas fait dans les règles. En effet, le rôle de ces cartes est d'indiquer à l'interlocuteur votre statut hiérarchique (votre rang dans la société, civile ou commerciale). Le Japonais s'efforcera de retenir et de prononcer votre nom correctement et s'il vous adresse la parole en japonais, il utilisera les "expressions polies" en rapport avec votre rang. L'inclinaison des courbettes sera un signe supplémentaire.
2) L'arbitre fait office d'intermédiaire indispensable autant pour obtenir un contact (la pratique de se faire présenter par une tierce personne est très répandue et fait partie des règles du savoir-vivre au Japon) que pour débloquer ultérieurement la négociation (le recours à une tierce personne permet de contenir les heurts causés par un différend). Les Japonais se méfient très forts des inconnus et aiment s'informer (cela passe pour de la curiosité) pour réduire l'incertitude.
3) Les lutteurs posent les poings au sol et se concentrent pour mieux comprendre l'adversaire : rien de concret ne se dégagera des premières réunions pendant lesquelles vous serez jaugés et soupesés. Doués d'une grande capacité d'écoute, les Japonais enregistrent un maximum d'informations et sont prêts à prendre le temps nécessaire (le temps a une autre dimension qu'en Europe) pour établir le dossier. La prise de décision est lente, mais son exécution peut être fulgurante. Les engagements pris le sont à long terme et sont considérés comme irrévocables.
4) Le vainqueur est celui qui a mis à terre son adversaire. En réalité, si la négociation est équilibrée, il n'y a pas de vainqueur : les Japonais préfèrent toujours un bon compromis, équilibré pour les deux parties et privilégiant le long terme. De plus, dans une situation conflictuelle, ils s'efforcent de ne pas perdre la face (ceci est également le

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

cas dans la vie de tous les jours), ni de la faire perdre à leur adversaire, qu'ils respectent généralement.
5) Les Japonais accordent plus de prix à l'harmonie qu'à la vérité : ils hésitent à s'engager dans une argumentation pouvant conduite à créer un malaise au sein d'un groupe ou entre deux parties.
6) Le sentiment d'obligation envers une personne qui leur a rendu service (gratitude et loyauté sont des valeurs importantes) peut être une motivation puissante dans leur comportement. Tout acte est rarement désintéressé au Japon.
7) Avant et pendant la négociation, il n'y a pas d'amis : il n'y a qu'une affaire à réaliser dans les meilleures conditions. À l'image d'une compétition de base-ball, toute l'équipe est arc-boutée dans une seule direction, l'objectif.

En pratique : comment négocier un contrat ?

L'établissement de contacts préliminaires constitue la première phase. L'entreprise se devra de participer aux foires, salons et missions patronnées par les autorités concernées. Via l'ambassade, les attachés économiques et commerciaux, les organismes officiels et d'autres intermédiaires, des présentations protocolaires peuvent se faire. Dans ces conditions optimales, les Japonais se sentiront obligés de bien vous recevoir (sinon, visite de pure courtoisie) et mettront, peut-être, un interlocuteur valable à votre disposition. On ne joue pas avec les formes au Pays du Soleil Levant.

Ne jamais montrer son impatience, signe de faiblesse à leurs yeux. En effet, les Japonais ont besoin de temps pour se renseigner sur leur partenaire potentiel. Ils demanderont des références. Vous devriez mettre ce délai à profit pour effectuer votre propre enquête. Collectez autant de données que vous pouvez.

Le premier entretien sera plutôt un round d'observation. Après l'échange des meishi, chacune des parties écoutera la présentation de l'autre, sans l'interrompre. Les Japonais ayant une grande capacité d'écoute, ils procèdent souvent par recoupements (communication indirecte). Ils cherchent aussi à savoir s'ils peuvent avoir confiance en vous. Le plus difficile sera de veiller à un échange d'informations équilibré, les Japonais ne vous donneront que les informations que vous méritez.

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

Il est préférable de poser soi-même beaucoup de questions. Comme communication non verbale, les yeux, les gestes, les mimiques peuvent en dire plus que les paroles (les Japonais ont souvent la faculté de pouvoir mieux cacher leurs émotions) et sont, à ce titre, révélateurs. À ce stade, mieux vaut ne présenter que les grandes lignes de vos propositions. Ne vous avancez pas sans obtenir quelque chose en contrepartie.

Vient ensuite la phase active de la négociation. Un climat de confiance ayant été établi, le décodage des positions des interlocuteurs reste difficile, les Japonais occultent les questions de fond et évitent d'attaquer de front les désaccords potentiels (ne parler du prix qu'à la fin). Veillez à gagner la confiance (et l'accord) du groupe et pas seulement du chef (décision collective).

Les techniciens se mettant parfois plus facilement d'accord entre eux, un dialogue constructif doit s'engager entre ces derniers. Veillez à ce que les premières concessions soient faites simultanément, sous peine d'être considérées comme le plus faible des deux partenaires. En fait, vous devez les convaincre de votre capacité à répondre aux besoins et aux souhaits de leur entreprise.

Ne jamais relâcher l'attention. Mieux vaut répéter plusieurs fois, pour que le message soit compris. Il ne sert à rien de marchander, ni de les mettre sous pression. Les Japonais n'ont aucun don pour le marchandage et risquent de perdre confiance (malaise).

<u>Les Japonais ont souvent recours à un interprète :</u>

- Soit pour se donner le temps de la réflexion,
- Soit pour comprendre l'entièreté du message (volonté de maîtriser tous les détails de la discussion).

Ils aiment à se faire une opinion de leurs interlocuteurs, à pouvoir les classer avec certitude (en fonction de leur « corporate image »), d'où l'intérêt de poursuivre la rencontre à l'extérieur (bars).

Enfin, au Japon, la pratique de s'échanger des cadeaux est omniprésente : le Japonais marque ainsi son attachement à une relation déjà établie ("maintenance relationnelle").

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

Effectuez un suivi constant. La négociation sera longue, c'est votre résistance qui sera mise à l'épreuve.

Bien entendu, il faut toujours avoir un peu de chance en affaires. Une mauvaise communication mènera, sans appel, à l'échec. La route est longue et semée d'embûches (copiage, vente exclusive, niveau des ventes anormalement bas). Elle débouchera, si tout va bien, sur une déclaration d'intention des deux parties.

C'est, avant tout, une question de confiance entre hommes. Imaginez que vous vous rendiez au Japon demander au père de votre fiancée (japonaise) la main de sa fille unique. Il vous faudra convaincre et plaire. Mieux vaut apporter des cadeaux et avoir de bonnes références. Surtout, faites preuve de patience en toutes circonstances et gardez le sourire.

En savoir plus sur
http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2012/06/03/cercle_47530.htm#J70CjK85S3tqm90H.99

5. Quelques bévues en interculturel...

En **France**, mettre du ketchup sur du foie gras après avoir coupé le vin avec de l'eau, tout en demandant aux collègues français combien ils gagnent.

En **Suisse**, tondre son gazon le dimanche ou toute autre infraction au code du « vivre ensemble sans se gêner ».

En **France**, arriver en retard à un rendez-vous professionnel et expliquer qu'on est en retard parce qu'on buvait un verre au café du coin, mais qu'on sait que ce n'est pas grave parce qu'en France, ce n'est pas important d'être à l'heure. Demander à boire de la bière dans un restaurant gastronomique en Bourgogne

En **Norvège**, dégrader le quartier en ne taillant pas régulièrement sa pelouse, ou en laissant traîner dans le jardin les jouets des enfants. Arriver en retard à un rendez-vous, ou en avance : je me rappelle les voitures alignées dans la rue avec leurs occupants attendant sagement l'heure du dîner auquel ils étaient invités.

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

En **Thaïlande**, ne pas respecter le roi ou la famille royale (le crime de lèse-majesté est puni de peine de prison), ou s'asseoir dans un temple en dirigeant ses pieds vers l'effigie de Bouddha, ou encore passer la main au dessus de la tête de quelqu'un (la tête étant le siège de l'esprit). Perdre son calme, montrer de l'impatience ou, pire, s'énerver sont considérés comme un manque de maîtrise de soi, voire carrément comme de l'immaturité, de la puérilité, et auront probablement des effets durables sur le respect qui vous sera accordé.

En **France**, insister auprès d'un client pour animer la formation en anglais, alors qu'on est francophone.

Au **Burkina**, tutoyer une personne visiblement âgée, demander à un visiteur s'il veut boire de l'eau au lieu de le lui servir dès son arrivée. Apporter une participation alimentaire quand on est invité à dîner ou demander d'en apporter quand on invite quelqu'un à manger. Dire à une femme qu'elle est mince!

En **Allemagne**, être en retard. Ne pas passer la balai devant son entrée dans la rue, tondre le gazon un dimanche ou faire tout autre sorte de bruit.

En **Pologne**, ce serait un faux-pas de prendre l'initiative de serrer la main d'une femme ou d'une personne beaucoup plus âgée. Par contre, c'est à la personne plus jeune de dire bonjour en premier.

A **Monaco**, se balader avec une voiture qui n'a pas été lavée le matin même, et ne pas respecter les passages piétons!

Aux **Pays-Bas**, ne pas se présenter à ses nouveaux voisins quelques jours après avoir déménagé, et ne pas les inviter à boire un café une fois que l'on est installé.

En **Russie**, contredire directement son supérieur hiérarchique en public.

En **Uruguay** et en **Argentine**, se servir le maté (infusion traditionnelle) alors que quelqu'un d'autre avait commencé à le servir et donner un coup de main à la parilla (barbecue) sans y être invité par son hôte.

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

Au **Japon**, ne pas se déchausser avant de pénétrer dans la maison au-delà du vestibule. Se déchausser et avoir les chaussettes trouées !

Paul Wolfowitz, alors directeur de la Banque mondiale et visitant une mosquée en Turquie

Au **Vietnam**, accepter immédiatement la nourriture (fruits, petits gâteaux) offerte aux invités. Il est poli de refuser plusieurs fois avant de finalement céder à l'insistance de son hôte. Difficile pour les gourmandes comme moi!

Il y a beaucoup de cultures où il est de bon ton comme invité de refuser au moins une fois l'offre de nourriture ou de boisson faite par l'hôte. Aux **Pays-Bas** par contre, si vous refusez, on ne renouvellera pas l'offre, car « non » une fois, c'est « non ». Donc attention, vous risquez de rester sur votre faim!

En **Argentine**, ne pas dire à une femme qu'elle est mince est impoli. Mais il s'agit bien sûr d'un commentaire à faire dans un contexte familial et si la femme en question aborde le sujet.

Au **Maghreb**, l'accueil se fait toujours autour d'un verre de thé, élément indispensable symbolisant la réception d'un invité. L'hospitalité est sacrée. Ne refusez pas cette invitation à boire un bon thé, sous peine de voir ce refus pris pour une insulte.

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

Dans les **pays orientaux**, les cadeaux ne sont pas ouverts devant vous car vous êtes plus important que les cadeaux. Ne vous en offusquez pas !

En **Suède**, perdre son contrôle de soi. Être malhonnête et trahir une confiance (la réussite de la décentralisation du pouvoir dépend de confiance). Une fois perdue, on ne peut pas l'obtenir à nouveau.

Au **Maroc**, manquer de respect à une personne âgée (ne serait-ce qu'en lui disant qu'elle a tort) ou regarder les gens dans les yeux (sauf si l'on veut séduire !)…

En **Turquie**, ne pas trinquer en levant son verre au même niveau que son partenaire si c'est une personne plus âgée. Il faut simplement toucher le verre plus bas que celui de la personne avec qui l'on trinque. Le respect des aînés est un aspect culturel important en Turquie.

En **Inde**, s'il y a des végétariens à table, il faut éviter tout contact entre les plats végétariens et non végétariens. En France, quand j'avais commandé du melon, on me l'avait apporté avec une tranche de jambon. Et quand j'avais expliqué au serveur que je suis végétarienne, il a enlevé le jambon et il m'a dit « maintenant vous pouvez manger » alors que ce n'était pas acceptable du point de vue indien.

En **Allemagne**, traverser en dehors des clous.

En **Ukraine**, dire bonjour sur le pas de la porte ou offrir des fleurs en nombre pair à une jeune femme.

En **France**, couper le fromage avec le couteau à pain et le pain avec le couteau à fromage (acte insensé d'une Ukrainienne à la maison ce week-end).

En **anglais**, « a bite », c'est une bouchée. Mais quand on mêle anglais et français, on prend certains risques…

En **Inde**, il est mal vu de ne pas avoir de « maid » (employée de maison) pour faire la cuisine et le ménage. Marcher dans la rue au lieu de prendre les rickshaws locaux, porter

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

soi-même ses bagages, mettre soi-même les courses dans les sacs au supermarché… bref refuser les petits services de la vie quotidienne qui ne coûtent rien et pourtant permettent souvent aux personnes locales de gagner quelques roupies et vivre un peu mieux… Ne pas inviter ses amis et collègues au restaurant pour leur anniversaire, oublier de payer soi-même l'addition…

En **Suisse**, et à Genève en particulier, l'heure fixée pour un rendez-vous l'est rationnellement : venir avant ne se fait pas, venir après encore moins. Attention aussi au ton de la voix et à ses « décibels » : cela ne se fait pas de parler trop fort dans les lieux publics et de manière trop agressive.

En **Suisse alémanique**, respecter autrui et ses différences est la règle. Jeter un papier par terre, mettre une bouteille dans le container prévu à cet effet le soir (où chacun mérite le calme), ne pas payer son parcmètre (un passant l'ayant vu à mon arrivée, a même sorti son porte-monnaie pour m'éviter une telle erreur) sont par exemple de fâcheuses incivilités. En réunion, il est nécessaire d'écouter le point de vue de chaque participant, quel qu'il soit. La directivité ou le peu d'écoute d'un manager français seraient pris comme de l'arrogance. Enfin, il est indispensable pour s'intégrer de comprendre, voire de parler, le dialecte bas-alémanique. Les employés allemands – dont cependant le haut-allemand, la langue officielle, est aussi la leur – attisent l'anti-germanisme en négligeant de parler ce dialecte. En revanche, faire l'effort de parler quelques mots, même limités et banals, entraîne considération ou sympathie.

Au **Qatar**, mettre son interlocuteur masculin dans une position où il perd la face. Demander des nouvelles de sa femme. Et pour une femme, être impudique envers une autre femme (être vêtue de manière « non modeste », se déshabiller devant elle dans les cabines d'essayage des magasins, être pratiquement nue dans les vestiaires des clubs de sport).

En **France**, parler d'argent, pas seulement pour le salaire mais aussi quand il s'agit de cadeaux. Je me souviens d'un de mes premiers chocs culturels en **Allemagne** (Bade-Wurtemberg). Un de mes collègues avait rapporté des bonbons, je l'ai donc remercié, puis il a passé 20 minutes à m'expliquer l'excellente affaire qu'il avait fait avec ces bonbons en promotion, puis comment il achetait des lampes torches sous paquet « une achetée – un modèle réduit gratuit » pour ensuite tout déballer et les offrir en cadeau,

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

séparément, en ayant payé moins cher, et toutes sortes d'autres astuces. Pour un Français il s'agirait d'une ruse inavouable… J'ai cru que c'était un cas particulier, mais j'ai vu ce type d'épisodes à plusieurs reprises, donc j'imagine que c'est simplement une habitude assez pragmatique de s'échanger ses bons plans.

En **Roumanie**, c'est à celui/celle qui est le plus jeune de saluer en premier, ou bien à un homme de dire bonjour à une femme. Et bien évidemment, dans un contexte professionnel hiérarchique, le/la supérieur/e est toujours salué/e par les autres – ne pas le faire est non seulement une gaffe, mais aussi une grosse erreur. En contexte privé, arriver chez quelqu'un les mains vides, alors qu'on est invité/e, ne se fait pas (preuve de goujaterie, d'avarice, ou de désintérêt). Donner à entendre, ou simplement suggérer involontairement, que son interlocuteur/trice n'a pas les moyens matériels pour se permettre quelque chose (se payer un repas, un service).

10 choses clés à ne pas faire absolument…

1. « Donner une date de départ d'avion à des Chinois quand on est en négociation ». Ils en profiteront pour jouer avec votre temps et sauront mettre la pression au bon moment pour avoir ce qu'ils souhaitent.

2. « Rester implicite avec des cultures qui le sont ! » Par exemple, si vous dites que vous avez besoin que ce projet soit engagé rapidement avec des Indiens, i y a fort à parier qu'il ne le sera pas. Rapidement en Inde peut correspondre à des mois en France.

3. « Utiliser l'humour en Suède pour détendre l'atmosphère… » L'humour ne se pratique pas en négociation.

4. « Négocier avec des japonais sans sortir avec eux le soir après le travail afin de gouter au Saké ». Il y a une vie après le travail : c'est le travail dans un bar et il est important de trinquer avec eux pour établir une relation plus réelle et sincère.

5. « Etre rigide dans la négociation avec des Américains ». Pourquoi ne pas donner un peu au début puis lâcher moins ensuite. Apporter des faits concrets de réussites, des chiffres, des exemples d'entreprises.

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

6. « Faire des Power Point qui font plus de 5 minutes ». Limiter l'arrogance, en développant l'humilité et en supprimant les "moi je ". Limiter la durée des présentations Power Point, écouter plus et mieux.

7. « Ne pas pas tenir compte des jeux de pouvoir dans les pays collectivistes ». Ne froisser personne en particulier. Respecter aussi bien le bas que le haut de l'organigramme.

8. « Ne pas répartir votre temps de parole avec l'équipe ». Jouer perso face à une culture collectiviste est un jeu risqué !

9. « Allumer un partenaire de la partie d'en face parce que sa tête ne vous revient pas ». Il faut se centrer sur l'objectif en jeu et non la satisfaction de son égo.

10. « Ne pas inviter les partenaires à visiter des sites de production ou des sites de clients clefs dans une négociation importante ».

Laurent Goulvestre
Facilitateur interculturel

6. Sources

Organisation Internationale du Travail
http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/lang--fr/index.htm
http://www.clearlycultural.com/
http://geert-hofstede.com/
http://unctadstat.unctad.org/FR/Index.html
http://www.worldvaluessurvey.org/wvs.jsp
http://www.atlasofeuropeanvalues.eu/new/
http://www.pewsocialtrends.org/
https://tcdata360.worldbank.org/topics
https://www.commisceo-global.com/resources/country-guides
https://www.oecd-ilibrary.org/fr/
https://www.everyculture.com/
http://guide.culturecrossing.net/

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

L'intelligence interculturelle - Michel Sauquet et Martin Vielajus Ed Charles Léopold Mayer
Négociation internationale-L 'entretien de vente en Bto B - Jean-Pierre Coste Ed Edipro
Négociations internationales- Franck Petiteville et Delphine Placidi-Frot Ed Sciences Po Presse
Guide pratique de la négociation internationale- Cristina Aguiar et Khamilène Nhouyvanisvong Ed L'Harmattan
Expérience personnelle...

7. Conclusion

En conclusion, je vous propose de lister 9 compétences essentielles pour être efficace sur le plan interculturel:

- Pouvoir s'adapter en toute circonstance
- Toujours adopter une attitude de modestie et de respect
- S'attacher à bien comprendre le concept de culture et où on évolue
- Connaître le pays d'accueil et la culture qui l'entoure
- Arriver à avoir de l'empathie pour une personne ou un groupe de culture différente que la sienne
- Se connaître, savoir qui on est, comment on est perçu
- Développer la communication interculturelle
- Arriver à toujours être organisé, d'où l'importance de la préparation

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur

- Etre engagé personnellement et professionnellement dans la démarche interculturelle

On tire énormément des échanges interculturels. On apprend sur soi, sur l'autre et sur ce qui nous entoure. Il faut arriver à prendre conscience de la richesse des relations afin d'optimiser la prise en compte des points communs qui unissent des individus, des groupes, qui créent et maintiennent le lien. C'est à cette condition que ce qui pourra être entrepris par la suite, aura le plus de chance déboucher sur un résultat fructueux pour l'ensemble des parties. Et finalement, le plus important peut être, toujours prendre du plaisir et croire en ce que l'on fait.

André Schwenk

www.alsaperfo.fr

Toute reproduction, même partielle, du présent document est soumise à l'autorisation de l'auteur