

# 1

## Le comportement international

Alors que le le taux de croissance du PIB mondial est de l'ordre de 4 % depuis plusieurs années, nous oscillons entre 0 et 1 % en France.

Qui parle de crise ?

L'internationalisation des entreprises est donc aujourd'hui une condition nécessaire à leur croissance. D'une part, parce que le marché français est souvent trop petit par rapport aux investissements engagés, d'autre part parce que la dynamique économique est surtout placée ailleurs, en particulier sur l'axe États-Unis – Allemagne – Inde – Chine – Japon.

Heureusement, beaucoup de nos entreprises françaises, créatrices de richesses, souhaitent entrer dans ce *pipeline* des pays qui connaissent des échanges économiques intenses en faisant l'effort « d'aller » vers eux. Même si la partie n'est jamais gagnée d'avance, beaucoup d'entre elles ont de nombreux atouts pour réussir.

### 1.1 Le monde est aujourd'hui plat !

Nous vivons dans un monde en continuuel mouvement. Les échanges économiques et financiers se multiplient à l'infini et nous devons nous ouvrir sur ce monde qui avance à une vitesse fulgurante. La multiplication de ces échanges, l'arrivée des nouvelles technologies, rapprochent les hommes et les cultures. Les barrières naturelles comme les montagnes, les océans

qui séparent les continents n'existent plus. Les produits, les services, les cultures se mélangent. Il y a, à travers le monde plus de 80 000 vols commerciaux par jour !

Dernièrement à Delhi, j'ai eu l'occasion de travailler avec des ingénieurs indiens pour la future construction d'un hôpital français, puis à Bangalore où le service informatique développait de nouveaux logiciels pour des fiches de paie américaines. Puis j'ai formé des Japonais à Tokyo qui développaient un nouveau moteur de camion qui sera ensuite industrialisé en Inde à Indoor. Quelques semaines après, en Chine, je facilitais les contacts entre deux PME allemandes et chinoises qui n'arrivaient pas à se comprendre.

Le temps et les distances sont aujourd'hui tellement contractés qu'un dossier de travail fait par un Indien, pendant que les Français dorment de l'autre côté de la planète, peut être validé quelques heures après par un Américain en déplacement en Russie. Tous ces éléments donnent le tournis, il est vrai, mais la communication en temps réel nous fait faire cela, c'est ainsi....

Le travail ne s'arrête plus, il circule sur la face éveillée de la Terre et Thomas L. Friedman dans son livre *Le monde est plat* nous le fait bien ressentir. Nous devons désormais considérer les pays lointains comme nos voisins. Nous sommes devenus, en quelques années et malgré nous, tous voisins les uns des autres<sup>4</sup>, sans y avoir été préparés ?

Une chose est sûre, nous ne pouvons ignorer ce qui se passe autour de nous. Dans nos relations d'affaires, nous devons nous accueillir les uns les autres et échanger de façon positive pour développer nos activités réciproques. Travailler avec une autre culture que la sienne engendre des difficultés supplémentaires et souvent des malentendus, voire des échecs... L'interculturel n'est donc pas un luxe mais une impérieuse nécessité !

## 1.2 Le comportement s'uniformise-t-il ?

Même si nous connaissons quelques dizaines de marques de réputation internationale, comme McDonald's, Microsoft ou encore L'Oréal, qui se sont implantées avec des produits standards et une culture d'entreprise identique

.....  
4 Cette sensation de proximité m'était apparue personnellement très tôt, dans les années quatre-vingts, lors d'un de mes retours de Pékin en train à vapeur et électrique. Sans quitter le sol et après 200 heures de voyage – il n'y avait en effet qu'une seule locomotive pour plusieurs trains et donc des allers-retours avec des arrêts interminables pour aller chercher les autres wagons – je voyais enfin la tour Eiffel. Nous sommes sur le même continent, m'étonnai-je, bien qu'il n'y ait pas beaucoup de point commun entre un Asiatique et un Occidental.

sur toute la planète, nous ne sommes pas dans un village mondial où tous les pays deviennent, à travers leurs activités commerciales, uniformes et homogènes dans leurs façons de faire et de penser.

Nous ne sommes pas tous faits pour vivre n'importe où, dans n'importe quels types de situations et de cultures. Certains seront plus à l'aise dans les cultures anglo-saxonnes, d'autres dans les cultures asiatiques. Les marques « universelles » citées plus haut en représentent seulement quelques-unes sur plusieurs millions, le ratio est extrêmement faible et, ne nous leurrions pas, plusieurs décennies seront encore nécessaires avant que l'on consomme tous les mêmes aliments, les mêmes accessoires de vie, les mêmes vêtements... Certaines choses semblent même immuables et je doute d'ailleurs fortement que le sari des femmes indiennes laisse un jour la place au tailleur occidental ou inversement.

### **1.3 La confiance : lien sacré**

Dans nos relations internationales, la vraie problématique d'aujourd'hui est que, quand nous échouons avec un partenaire étranger, nous savons rarement pourquoi ; un problème technique, de prix, de comportement ? La multitude de variables dans une négociation rend l'analyse souvent difficile et ce phénomène s'amplifie avec une culture étrangère.

Achèteriez-vous cependant à un vendeur qui ne vous a pas considéré comme vous le souhaitez ? Auriez-vous confiance en un chef de projet qui réagit à l'inverse de ce que vous pensiez ? Seriez-vous prêt à signer un contrat avec quelqu'un qui ne vous répond jamais ou qui ne vous regarde pas dans les yeux ? Sûrement pas, car quelles que soient vos origines, il y a une constante qui prévaut dans toute relation et signature de contrat : c'est la CONFIANCE. C'est à partir de cet élément que la relation va être positive ou négative. Pourtant, pour un Japonais, ce n'est pas en le regardant dans les yeux que vous lui donnerez confiance, à l'inverse donc, de notre comportement et c'est là toute la difficulté d'accord...

Bien que celle-ci soit le fondement de toute relation, elle va donc s'exprimer et se construire différemment avec un Chinois, un Américain, un Indien, ou tout individu d'une autre culture.

Dans tous les cas, si nous avons un comportement qui n'est pas en adéquation avec les attentes de notre partenaire, si nous sommes insensibles au milieu qui nous entoure et aux éléments importants pour lui, il est fort probable que

la relation soit difficile et tende vers un échec. Pourtant, il n'y avait, au premier abord, aucune mauvaise intention de notre part, aucune malveillance, mais nous n'avons tout simplement rien vu. Nous n'avons pas compris le pourquoi du comment, pire encore, nous avons peut-être froissé, offusqué ou encore dégoûté notre interlocuteur.

Comment et pourquoi ? Que s'est-il passé exactement ? Cela reste souvent un mystère, car aucun partenaire n'osera donner une réponse claire et précise sur le comportement de son interlocuteur, sur ses points positifs et surtout ses points négatifs.

Sur le marché du luxe, l'analyse de la demande est parfois plus difficile encore, car il s'agit de satisfaire un besoin complexe, irrationnel et souvent non révélé. Il existe une dimension cachée propre à chacun, basée sur une réaction émotionnelle qui dépasse la raison. Une recherche d'expériences nouvelles, une construction d'un moi social à travers la matière comme un sac à main Chanel ou une voiture Ferrari par exemple. Là aussi, si la compréhension des attentes du partenaire n'est pas intégrée, s'il a été froissé à cause d'un comportement ou d'une réponse maladroite, il y a fort à parier que l'affaire ne se fera pas.

**Nous voyons bien ici que quelle que soit l'activité de l'entreprise, le comportement dans une relation d'affaire est la clef de voûte vers le succès.**

## **1.4 « Pourquoi est-ce à moi de faire l'effort ? »**

J'entends très souvent cette réplique dans mes conférences. « Pourquoi est-ce à moi de faire l'effort d'agir sur mon comportement ? » « Font-ils eux aussi des efforts pour que la communication soit optimale et pour ainsi développer la confiance ? »

Certains en font, d'autres pas, mais une chose est sûre, quand un de vos partenaires potentiels se retrouve face à un choix de plusieurs acteurs, il choisira celui en lequel il a le plus confiance et seulement dans un deuxième temps, celui qui sera le plus en phase avec son cahier des charges. Or, la confiance s'acquiert avec le temps et avec un comportement conforme aux attentes des uns et des autres comme nous l'avons vu ci-dessus. Si vous êtes de ceux qui font des efforts pour mieux communiquer et mieux

comprendre les attentes de votre partenaire, il le remarquera tôt ou tard et tous vos efforts seront rapidement récompensés.

De façon très empirique, certaines cultures sont aussi plus aptes à faire des efforts que d'autres. Les Anglais et les Américains ont une langue véhiculaire internationale et extrêmement pragmatique. Par nature, ils ne feront donc pas l'effort d'en apprendre une autre. Pour les États-Unis, viennent s'ajouter la taille et la puissance du pays qui ne fait qu'amplifier cette vision exclusive d'une Amérique toute puissante.

En ce qui concerne les Chinois, ces derniers n'ont jamais été conquérants d'autres territoires à part ceux qui lui sont proches comme Taïwan et le Tibet. Par nature, l'Empire du milieu ne recherche pas de mixité culturelle et si aujourd'hui, il cherche des richesses supplémentaires à l'extérieur de ses terres, c'est par nécessité et non par envie de conquête comme cela a été le cas avec l'Afrique par exemple.

Pour l'Inde, la situation est différente. L'arrivée des envahisseurs Aryens en 2000 avant J.-C. et les multiples colonisations jusqu'en 1947, ont engendré une mixité culturelle extraordinaire. C'est un pays multiethnique où les échanges font partie des gènes. La colonisation anglaise, pendant cent ans, a aussi joué un rôle rassembleur à travers la langue anglaise parlée par plus de 25 % de la population<sup>5</sup>. Dans les sociétés internationales comme Wipro, Infosys ou encore TCS, les Indiens apprennent les comportements des autres cultures et font des efforts significatifs pour s'ouvrir.

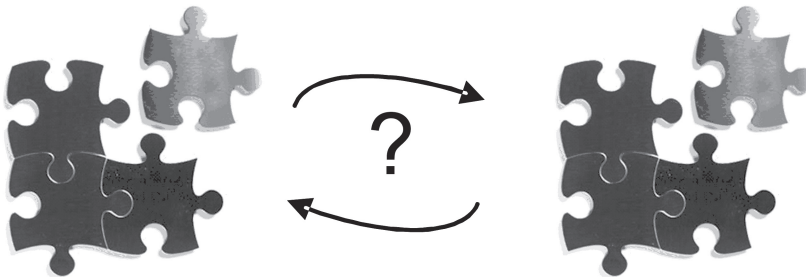
Pour ce qui est de la Russie, l'ancienne URSS, elle a toujours cherché à montrer sa puissance, à faire peur parfois, plutôt qu'à conquérir d'autres pays. De par sa taille et son histoire, l'URSS n'a pas connu d'échanges importants. Aujourd'hui encore et à l'exception des ventes d'armes, de matières premières et de quelques produits semi-finis, la Russie entretient peu d'échanges avec les étrangers. La France est cependant bien placée avec ses produits de luxe, car plus des deux tiers des milliardaires russes ont commencé à amasser soudainement des fortunes dans les années quatre-vingt-dix, quand la totalité de l'économie russe a été pillée pour une valeur estimée à plus de mille milliards de dollars, à travers des biens et des ressources que possédait auparavant l'État.

.....  
5 Je ne me permettrais pas ici d'apporter un jugement de valeur sur la colonie anglaise. J'évoque le seul fait que la langue anglaise est aujourd'hui un excellent véhicule pour les Indiens.

Le Japon est passé de l'ère féodale à l'ère moderne en quelques décennies. Mais la notion d'appartenance à un groupe a toujours été la dominante principale (les cars de touristes japonais en France, avec leurs appareils photo sous la tour Eiffel, prête même parfois à sourire). Pour ce qui est de l'étranger, il reste toujours pour eux, étranger et exotique. Les Japonais ont beaucoup de mal à se mélanger aux autres. Le poids de leur tradition rend, aujourd'hui encore, les échanges souvent hermétiques. Il leur est très difficile d'intégrer des cultures étrangères dans leur mode de pensée et c'est vraiment à l'étranger de faire tous les efforts nécessaires pour communiquer.

L'Allemagne, quant à elle, est en avance sur l'apprentissage des langues. Son organisation industrielle et sa multitude de PME, moyennes à grandes, l'ont vite propulsée comme un acteur majeur dans l'économie mondiale. La culture allemande est précise et méthodique. Ses efforts pour communiquer avec les autres cultures se font sans ménagement depuis plusieurs décennies.

Et enfin, je voudrais simplement ajouter que si l'Europe a du mal à se construire encore aujourd'hui, c'est parce que l'uniformisation de nos moyens de communication n'a pas engendré l'uniformisation de nos cultures et que les Slaves, les Anglo-Saxons, les Germains et les Latins restent encore bien distincts dans leur façon de penser et d'agir. Une Europe fédérale à l'Américaine semble impossible tant nos différences restent grandes... Dans ces conditions, nul n'est capable de prédire l'avenir de l'Europe tant les variables sont multiples, voir opposées.



## 2

# Notion de culture et de choc culturel

Quiconque cherche à analyser la culture de son interlocuteur va le faire à travers le prisme de sa propre culture et donc de façon subjective. Toute analyse de culture est donc biaisée. De plus, un pays n'a pas qu'une seule culture, il faut tenir compte de la culture de la région, de la culture de l'entreprise et aussi de la culture propre à l'individu<sup>6</sup>, ce qui en fait déjà quatre.

Ces mêmes cultures vont rencontrer un interlocuteur qui en possède sûrement quatre lui aussi, soit huit cultures au total. On mesure, à ce niveau, la difficulté de modéliser une compréhension culturelle entre nations et individus.

### 2.1 Tentative de définition de la culture

La culture n'a pas de définition absolue, chacun donnant sa version par rapport à la perception qu'il a de son organisation.

Selon la définition de l'UNESCO : « La culture, dans son sens le plus large, est considérée comme l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social.

---

6 J'intègre ici son propre caractère ainsi que ses convictions religieuses.

Elle englobe, outre les arts et les lettres, les modes de vie, les droits fondamentaux de l'être humain, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances<sup>7</sup>. »

En fonction de l'environnement, de l'actualité, des faits de société, la culture change dans le temps. Elle n'évolue pas forcément, mais prend de nouvelles formes. La mutation est inévitable même si certaines racines sont ancrées très profondément. Les différentes variables qui définissent sa structure et son contour sont si nombreuses et si complexes qu'il est impossible d'en définir la forme.

De plus, l'homme est rarement conscient de ce qu'il fait dans sa propre culture puisqu'il le fait depuis sa naissance. Ainsi, des actions qui lui paraissent tout à fait normales peuvent paraître anormales, voir choquantes pour d'autres : les Chinois qui crachent régulièrement dans la rue ont ainsi surpris plus d'un occidental ! Mais nous n'avons rien à dire avec nos escargots et nos cuisses de grenouille qui semblent infectes et répugnants aux yeux de beaucoup d'étrangers...

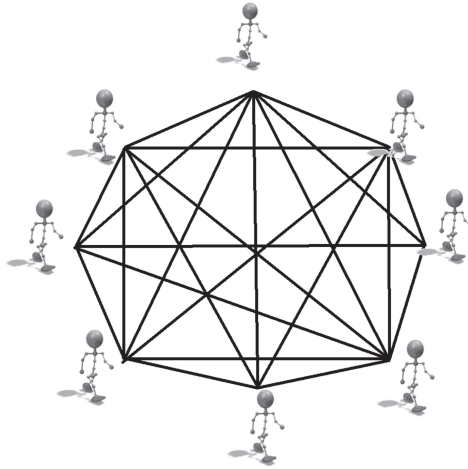
Dans la définition de la culture, on notera cependant une constante, c'est le terme « acquis », c'est-à-dire non inné, non inscrit dans les gènes. Un petit Népalais qui aura, à l'âge de six mois, été adopté par un couple de Français, pensera plus à manger un steak frites quand il reviendra, à l'âge de vingt ans dans son pays, qu'un Dal Bhat.

La culture a une double fonction :

- ▶ elle apporte de la matière première afin de mettre en cohérence des hommes et des femmes qui pensent et agissent globalement de la même manière. Elle est source d'identité et de cohésion pour ses membres. Elle fédère et facilite l'organisation sociale, où chacun s'intègre et comprend sa place à travers une communication structurée. À l'intérieur de cette même organisation, des règles et des lois régulent les échanges. Certains actes et mouvements internes se répètent pour former et créer des rituels, des façons de faire partagées par tous (*cf.* figure 2.1).
- ▶ elle crée une distance en permettant de se distinguer des autres et en fixant des critères d'appartenance. Bien évidemment, l'intérieur du groupe et en interaction permanente avec l'extérieur.

.....  
7 Déclaration de Mexico sur les politiques culturelles. Conférence mondiale sur les politiques culturelles, Mexico City, 26 juillet-6 août 1982.





**Figure 2.1 Des échanges multiples mais structurés**

Dans tous les cas, pour qu'une organisation sociale se maintienne et évolue dans le temps, deux conditions fondamentales sont nécessaires :

- ▶ la première est qu'il existe une hiérarchie qui suscite un certain degré de soumission à l'autorité ;
- ▶ la seconde est qu'il existe une structuration des activités, c'est-à-dire une mise en commun des activités avec une répartition de celles-ci.

#### ◆ **La notion de moteur culturel**

Toute organisation n'existe qu'à travers les hommes qui ont l'énergie suffisante et la volonté de faire avancer la société dans laquelle ils évoluent. Cette énergie peut se traduire en moteurs culturels, c'est-à-dire en croyances fortes, liées à des valeurs et des certitudes sur le bien-fondé de leurs actions. En ce qui concerne la culture française, les moteurs sont les suivants :

**L'expression de la liberté** avec une grande fierté d'avoir été la première nation au monde à faire la Révolution. De ce fait, beaucoup d'étrangers connaissent la France comme le pays des Droits de l'homme et donc de la liberté.

**Le doute comme méthode** : chaque problème est sujet à de nombreuses discussions, mais à relativement peu d'actions. Les Américains sont surpris des réunions entre Français qui durent, qui durent, sans réelles prises de décisions. Tous les changements, aussi nécessaires soient-ils, doivent être discutés. Une réunion sert parfois à planifier une autre réunion.

Pour les cas importants de société, ce sont nos intellectuels français qui s'exprimeront en tout premier, comme s'ils étaient notre référence pensante et que le peuple n'avait pas la capacité de synthèse pour des actions justes.

**La qualité de vie** : les 35 heures, les cinq semaines de congés payés, les RTT... Les étrangers nous reconnaissent exigeants par rapport à notre qualité de vie. D'autres l'interprètent comme de la fainéantise.

**La différence entre la règle et la loi** : dès qu'une loi fiscale est mise en place, les institutions financières privées nous vendent des programmes pour contourner la loi tout en restant dedans (ainsi les lois Scellier, Périssol, Robien, De Messine ont trouvé de nombreux adeptes). De façon plus commune, prenons la limitation de vitesse sur les autoroutes. Avant les radars automatiques, la loi imposait 130 km/h alors que la règle était de rouler un peu au-dessus. Les radars automatiques ont cependant changé la donne, mais il a fallu en installer beaucoup.

Pour aller vers l'excellence dans les relations internationales, il est fondamental de savoir et de comprendre comment les autres moteurs culturels diffèrent. Les différences sont partout, à chaque minute, à chaque coin de rue, à chaque contact. Certaines sont évidentes, d'autres sont beaucoup plus subtiles, mais c'est à travers la connaissance de l'ensemble de ces variables que la compréhension interculturelle se développe.

## 2.2 Tentative de définition de l'interculturel

Contrairement à la notion de « multiculturel » qui signifie une superposition de strates sans notion de perméabilité, l'« interculturel » traduit un entrelacement des cultures. Une notion d'échanges, de partages, d'attention envers l'autre, de croisements et de sensibilités. J'évoque ici l'être humain, à part entière, qui entre en relation avec un autre être de même nature. Ce ne sont pas alors des cultures qui se rencontrent mais des individus porteurs de cultures, ou des populations marquées culturellement. Devenir interculturel, c'est donc devenir sensible aux variables de l'Autre, en les intégrant et en réagissant de façon congruente<sup>8</sup> avec la culture en question.

.....  
8 Congruente : en accord avec l'autre, en harmonie.

## 2.3 Analyse de la création d'un écart culturel

L'écart culturel est schématisé à la figure 2.2. Bien évidemment, aucune des deux parties n'a l'idée de nuire à l'autre, mais les multiples échanges vont créer des perturbations invisibles et parfois ô combien émotionnelles.

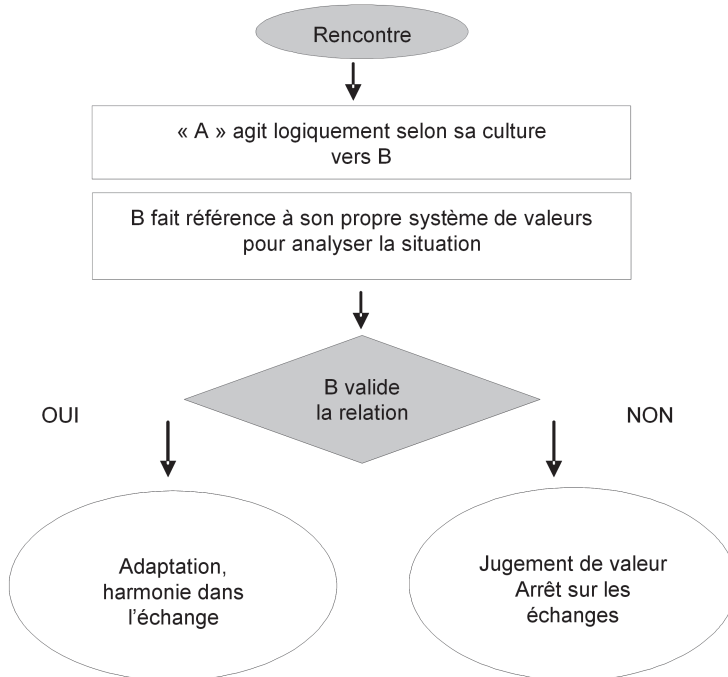


Figure 2.2 Processus de l'écart culturel

## 2.4 La notion de choc culturel

Le choc culturel n'est pas un mythe, surtout pour des pays éloignés et à fort contraste comme l'Inde, la Chine, ou encore la Russie et le Japon. Le voyageur, où qu'il aille, ne peut rester insensible aux odeurs, aux bruits, à la foule, à la pollution, aux rythmes de vie différents, aux images fortes et inhabituelles.

Le choc culturel correspond à un changement brutal de situation et d'environnement. Mais il correspond surtout à une idée, en partie fautive, de la vision que le voyageur s'était faite avant de partir. Il y a souvent une

grande différence entre des photos sur Internet et le pays lui-même, des déplacements ponctuels et un déplacement prolongé où il est nécessaire de côtoyer et de travailler avec les autochtones. Le cheminement de l'intégration culturelle suit pratiquement toujours le même processus surtout pour les futurs expatriés (cf. figure 2.3).

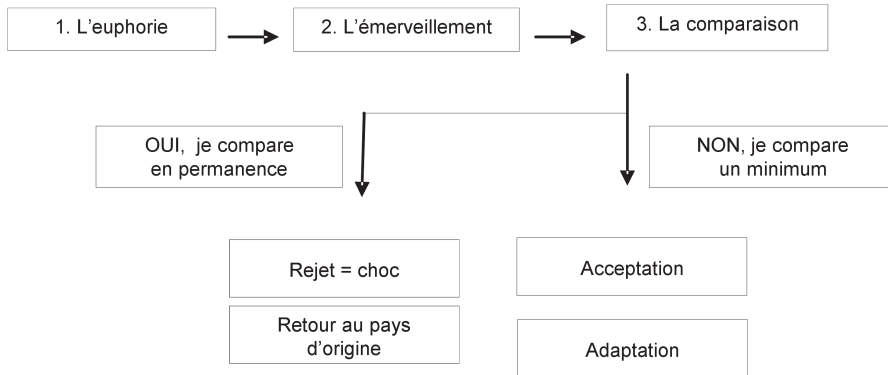


Figure 2.3 Processus du choc culturel

**L'euphorie** : « Je suis content de partir, je vais voir des choses nouvelles, différentes, voire positives puisque j'ai décidé de partir, que ce soit pour une semaine, un mois, trois ans. » La pensée de l'expatrié va beaucoup plus loin puisqu'il a décidé de couper les ponts, pour un temps du moins, avec son environnement actuel. De nombreux expatriés mettront tout en œuvre pour justifier un tel engagement, à eux-mêmes d'abord par de l'autoconviction, puis à leurs proches. Certains iront même jusqu'à dénigrer leur pays pour se rassurer face au grand saut qu'ils entreprennent.

**L'émerveillement** : arrivés dans le pays, ils se réjouissent du dépaysement et se confirment les justificatifs initiaux de leur départ. Tout est nouveau et beau, chaque jour est une nouvelle découverte, une nouvelle aventure. Tous les sens sont en éveil, rien n'est routinier, à chaque minute ils rencontrent une surprise.

**La comparaison** : puis les jours passent, certaines tâches deviennent répétitives et retrouvent donc une certaine « lourdeur » : faire des courses, s'occuper de l'administratif, emmener les enfants à l'école, occuper l'espace temps quand le conjoint est absent. Toutes ces actions vont être rapidement comparées avec le pays d'origine et mises en perspective avec un jugement

sans appel, surtout par madame<sup>9</sup> qui est en relation directe avec toutes les couches sociales du pays.

Si les relations et les discussions du quotidien se déroulent de façon harmonieuse sans trop de difficultés pour le couple, l'intégration est sur la bonne voie. Si elles connaissent des accrocs à répétition, elles vont peu à peu se compliquer et l'intégration aussi.

Il n'y a pas de recette miracle pour une intégration réussie. Cependant, si le couple compare et juge souvent, de façon négative, son environnement, ses relations quotidiennes ou encore ses contacts ponctuels avec la population quand il se retrouve le soir après le travail, il y a fort à parier qu'il entretient sans s'en rendre compte une spirale négative. Cette attitude rend l'aculturation impossible.

## 2.5 Comment dépasser un écart culturel important ?

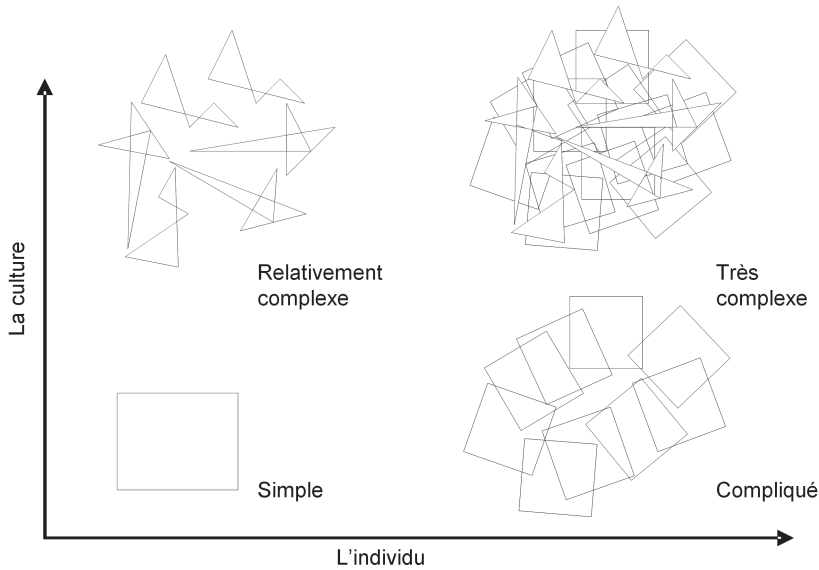
Moins il y aura de jugement sur les autres, plus il y aura d'intégration. Quand un phénomène nous semble « décalé » par rapport à la vie de tous les jours, il est bon de le garder en mémoire (sans le charger d'*a priori* et de critiques). Si celui-ci réapparaît, il s'agit alors d'un phénomène diachronique « d'une façon de faire » dans la culture du pays et il doit alors être accepté tel quel. S'il ne réapparaît pas, il doit être oublié et non servir d'exemple pour alimenter les discussions entre amis. Il n'y a, en effet, rien de plus néfaste pour l'esprit que de conserver des phénomènes ponctuels et exceptionnels qui renforcent la pensée d'un réel écart culturel.

L'observation des phénomènes diachroniques doit faciliter la compréhension de la culture et une immersion totale, avec un minimum de comparaison, facilitera grandement les choses. La curiosité, la tolérance à la frustration, l'acceptation de la différence, l'observation sans jugement, sont des comportements à adopter dès qu'on fréquente une autre culture que la sienne.

Mais malheureusement, l'individu est doté de facultés qui nous démontrent qu'il est compliqué et rigide par nature. Intégrer une autre culture ne se fait donc pas sur un simple claquement de doigts. La communication n'est

.....  
9 Les femmes ne représentaient en 1996 que 6 % des expatriés, elles étaient 12 % en 2010 (source ECA International).

pas toujours aisée avec sa propre culture. Dans une autre, elle devient très complexe comme le montre la figue 2.4.



**Figure 2.4 Représentation graphique de l'accessibilité culturelle**

En abscisse, on voit qu'un individu peut-être simple ou complicqué à comprendre, tout dépend de son caractère et de sa faculté à communiquer. En ordonnée, on dira qu'une culture est simple quand elle est proche de notre culture (par exemple : même langue, PNB identique, religion similaire, etc.).

Pour mieux appréhender cette structure très complexe, il faut se transformer en capteur à haute sensibilité, c'est-à-dire augmenter son domaine de variabilités. Dans toute organisation sociale, il existe des milliers de détails, de façon de faire, de rituels. Tous correspondent à un ensemble de variables, certaines sont faciles à percevoir et à appliquer, d'autres sont plus fines et cachées. Augmenter son domaine de variabilité signifie intégrer un ensemble de variables nouvelles, ce qui va permettre de ne pas faire d'impairs dans le pays en question et faciliter ainsi la communication.

Mieux appréhender une structure très complexe, c'est aussi se convaincre que son interlocuteur, qui n'agit pas conformément à nos attentes, a lui aussi un grand nombre de vérités qui lui sont propres. Sa culture existe depuis des siècles, voir des millénaires sans l'aide de la nôtre et encore moins de notre présence.

Dans une relation d'affaires, notre interlocuteur n'a donc pas plus tort que nous. Il ne cherche pas à nous nuire, mais, comme nous, il investit du temps et souhaite faire une bonne affaire. Son comportement, bien que parfois déstabilisant, peut être analysé et mieux compris en appliquant le processus que nous allons voir ensemble dans les pages suivantes. L'attitude de base fondamentale est d'être empathique et humble en essayant de décoder tous les messages à travers une reformulation fréquente.

## 2.6 Les composantes d'une culture sont de trois ordres (cf. figure 2.5)

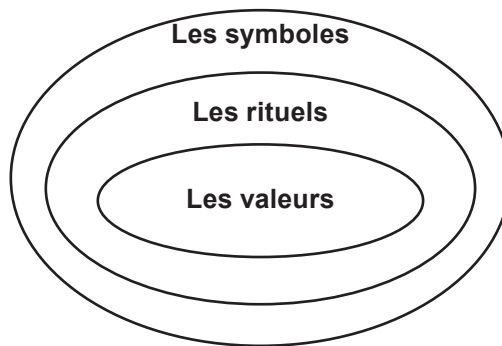


Figure 2.5 Les trois composantes d'une structure

### 2.6.1 Les valeurs

Ce sont des référents, des points de repères qui donnent un sens à notre vie et auxquels on s'accroche pour exister. Elles nous sont inculquées dès notre plus jeune âge à travers notre éducation : « Pour y arriver, il faut être courageux, ne pas mentir, être honnête avec les autres, etc. » La plupart de nos valeurs s'ancrent ensuite au plus profond de notre inconscient et sont très difficiles à changer.

Il existe aussi des valeurs instrumentales comme la « curiosité », « le dépassement de soi » qui ne sont finalement que des valeurs intermédiaires pour atteindre des valeurs finales respectives que sont « la connaissance », « la volonté de s'accomplir ».

Il existe aussi des contre-valeurs, des choses que nous n'acceptons pas, qui nous répugnent et nous révoltent. Les valeurs différencient donc le bien du mal, le propre du sale, le beau du laid, etc. Toutes réunies dans une même organisation, elles vont contribuer à exprimer le caractère même du peuple.

Les valeurs vont forcer à l'action et développer la cohésion de groupe en donnant un sens aux actes.

Par exemple, si notre valeur, au plus profond de nous-mêmes, est le respect d'autrui, nous ne pourrions rester passifs face à un jeune homme assis dans un bus bondé et une vieille dame, debout à côté de nous. Même si l'action semble risquée, il y a une forte probabilité que l'on agisse en disant à ce jeune homme de laisser sa place. Dans la négociation ou les relations d'affaires, les valeurs agiront à l'identique, c'est ce que j'appelle « la prise de risques dans l'action ».

## **2.6.2 Les rituels**

Les rituels sont des manières de faire dans la culture qui les pratique. Ils se traduisent souvent par une marque de respect de son environnement social et sont donc indispensables à connaître. Ils perdurent depuis des temps ancestraux et sont invariables. Être maladroit, par exemple, dans le rituel du « Bonjour » dans certains pays, risque parfois d'être pénalisant pour la suite de la relation.

Le rituel social est une manière prudente d'entrer en relation avec l'autre culture. Connaître et pratiquer le rituel est donc une première clef à exploiter.

Attention à bien distinguer les rituels sociaux des rituels individuels. Ces derniers ne participent pas à une organisation sociale, mais sont plutôt des habitudes, des manières d'être avec soi-même : prendre son café, sa douche, mettre sa cravate bleue... Cependant, ici aussi, si le rituel n'est pas réalisé, la suite pour soi-même risque d'en être perturbée.

## **2.6.3 Les symboles**

Les symboles caractérisent une société. Ils évoquent une association forte et spontanée d'idées : le drapeau français, le képi, la Légion d'honneur, la faucille et le marteau, l'étoile jaune, etc. Le simple fait de prononcer leur nom réveille et évoque un ensemble d'images que chacun pourrait longuement commenter.



Ces trois composantes structurent une grande partie de notre culture et vont agir sur notre façon de pensée. En fonction de l'instant et de l'environnement, nos pensées vont définir nos attitudes et l'expression de notre comportement (cf. figure 2.6).

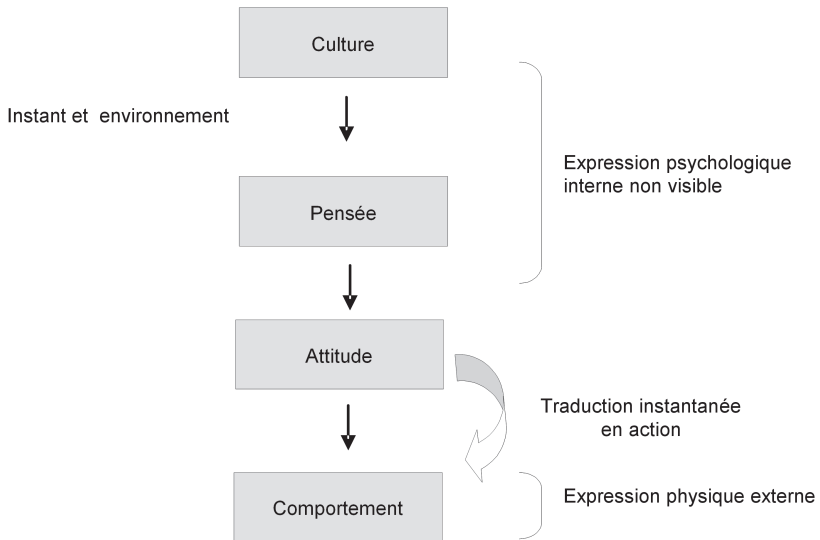


Figure 2.6 Processus d'action de la culture sur le comportement