

# Désaccords à la sauce cosmopolite

# U

Une parole de travers, un comportement déplacé, une phrase mal comprise : les raisons susceptibles de faire capoter une relation avec des partenaires étrangers sont nombreuses. Et la manière d'exprimer un point de divergence varie selon les pays. Les Russes aiment ferrailler, les Hollandais se montrent très cash dans leurs remarques, tandis que les Chinois feront tout pour éviter un conflit, inacceptable à leurs yeux. Revue de détail des rapports de force et des manifestations de désaccord.

**Les Brésiliens** détestent les disputes violentes. Mais, en cas de désaccord, ils n'hésitent pas à surjouer leurs émotions, comme la colère ou l'indignation.

Etats-Unis, Chine ou Royaume-Uni, saurez-vous décrypter le comportement de vos interlocuteurs en cas de crise ?

 **EN SUÈDE**  
on fait de la résistance passive

Changement de cap pour l'entreprise suédoise Johansson : les Français qui viennent de la racheter demandent des transformations opérationnelles rapides. Une réunion a lieu. Sans aucune agressivité, sans montrer aucune émotion, les Suédois posent des questions précises sur la nouvelle organisation. Ils comprennent vite que le pouvoir leur est retiré et que de nombreuses décisions vont désormais être prises par la France... Les discussions restent calmes : aux yeux des Français, les Suédois semblent vouloir coopérer, tout se passe à merveille. Quelques mois s'écoulent jusqu'à ce que l'équipe d'auditeurs internes envoyée par la France découvre que peu de changements ont

vu le jour dans l'entreprise, contrairement aux souhaits exprimés.

**/ Décryptage /** En Suède, on réfrène ses émotions et on évite l'affrontement direct. Les Français se sont ainsi laissés bernés par l'absence de réaction des Suédois, qu'ils ont pris à tort pour un acquiescement. Ce qui était loin d'être le cas : choqués par des directives qui vont à l'encontre du fonctionnement consensuel de leur société, ils ont opté pour une résistance passive.

 **AUX ÉTATS-UNIS**  
on va au conflit froidement

Michel, Français directeur de la zone Amérique du Nord, reçoit Bill, patron de la filiale américaine, pour son entretien annuel. Celui-ci se voit reprocher de mauvais résultats. Il demande à son boss de préciser ce qu'il entend par là, Michel se contente de lui répondre que les ventes n'ont pas atteint le niveau espéré. Pour Bill, ces critiques sont injustifiées, car aucun indicateur de performance ne permettait de mesurer les résultats. La situation se tend. L'Américain décide de donner sa démission : il ne se sent pas capable de maintenir une collaboration dans un environnement où les règles ne sont pas claires. Aucune affectivité n'est engagée dans sa décision. Il n'en veut pas à Michel et ne le prend pas comme une affaire personnelle : leur relation est purement



transactionnelle. Le Français, en revanche, ressent cette démission comme un affront. **/ Décryptage /** Les Américains perçoivent les conflits comme des sources d'opportunités. En cas de désaccord, ce n'est pas l'orgueil ou l'affectif qui les guident, mais le pragmatisme afin d'en sortir de la meilleure façon. Quitte à passer en force et à opter pour une solution radicale. Le conflit ne les effraie pas. Toutefois, ils sont mal à l'aise avec les éclats de voix et les emportements qui émaillent souvent nos discussions en France.

 **AU BRÉSIL**  
on dramatise à outrance

Paul a décidé de retirer à Pedro la distribution de ses produits pour l'Etat du Minas Gerais. La réaction du distributeur brésilien est vive : «Comment pouvez-vous me traiter de cette façon alors que nous nous connaissons depuis si longtemps?», «Jamais je ne me remettrai d'un tel affront...» Pedro est blessé dans son amour-propre. Ce n'est pas tant la perte d'un territoire qui provoque sa riposte que la crainte de ce qu'en pensera son entourage. Il joue clairement le registre affectif et tente de faire culpabiliser Paul.

**/ Décryptage /** Les Brésiliens détestent les disputes violentes mais, en cas de désaccord, ils n'hésitent pas à exprimer leurs émotions, comme la colère ou l'indignation. Ils communiquent alors sur un registre très personnel, s'enflamment et surjouent quelque peu la situation. Le mieux est de ne pas entrer dans leur jeu et de rester aussi factuel que possible.

 **AU CANADA**  
on cherche le compromis raisonnable

La délégation française, au grand complet, a fait le déplacement à Richmond, en Colombie-Britannique, pour présenter les premiers éléments de réponse à un appel d'offres public organisé par la province canadienne. La première étape s'est bien déroulée, la séance des questions-réponses se révèle plus difficile. L'un des Français a exprimé avec virulence ses réserves sur la faisabilité de certains aspects du cahier des charges. Quelques jours après la soutenance, un e-mail annonce que les Canadiens n'ont pas retenu l'entreprise française. L'énervement d'un des collaborateurs a jeté le discrédit sur l'équipe. **/ Décryptage /** Les Canadiens apprécient peu les tempéraments sanguins qui démarrent au quart de tour et montrent les dents à la première anicroche. Ils pensent que ce trait de caractère ne laisse pas augurer d'un



### EN ARABIE SAOUDITE le conflit est une menace



●●● lien paisible. Pour eux, la relation humaine est fondée sur la volonté d'aboutir à un accord à l'amiable raisonnable.



### EN RUSSIE on va au clash sans crainte



L'alliance entre deux sociétés française et russe de cosmétiques fonctionne plutôt bien. Seul hic : chaque réunion entre les codir des deux entreprises met les Français plutôt mal à l'aise. Les discussions sont animées, dans un style très théâtral du côté russe. On martèle son avis en frappant du poing sur la table, on réfute brusquement des arguments. La communication a un caractère rude, les démonstrations de colère sont nombreuses et les emportements semblent indiquer chaque fois que la fin du partenariat est proche, alors qu'il n'en est rien. / **Décryptage** / Les Russes peuvent se montrer durs et brutaux envers les étrangers, qu'ils n'hésitent pas à malmener. Ils adorent philosopher jusqu'à s'emporter. On montre ses muscles, on se jauge. Flirter avec le clash est une façon pour eux de s'assurer que leur partenaire est solide, qu'il peut supporter un différend sans faiblir. Les Russes détestent en effet être en affaires avec des «faibles». Le rapport de force sera tout autre en cas de rapport hiérarchique marqué : les Russes manifestent beaucoup de déférence envers les chefs.

Théo travaille avec des Saoudiens sur un projet qui traîne en longueur. Ils passent de nombreuses journées à négocier sur des points qui lui semblent futiles. Les vrais sujets, qui pourraient mener à des discussions plus vives, n'ont jamais été abordés par les Saoudiens. Theo sent qu'il y a des désaccords passés sous silence. / **Décryptage** / Les Saoudiens n'abordent pas les sujets qui fâchent. A leurs yeux, le conflit menace l'équilibre des relations. Comme le stipule un adage arabe, «la tête du porteur de mauvaises nouvelles sera coupée». Pour sortir d'une impasse, il peut être judicieux d'utiliser des métaphores et de transposer une situation dans un contexte différent, cela évitera de personnaliser la confrontation. Si la métaphore ne fonctionne pas, mieux vaut faire appel à un médiateur extérieur, qui facilitera la communication.



### AU BÉNIN on se taquine sans animosité



Titouan, Françoise et Maël animent régulièrement des formations dans une entreprise béninoise. En un an, ils se sont rendus six fois à Porto-Novo. Ils sont toujours très bien accueillis, mais les Béninois leur balancent des piques parfois blessantes, toujours en riant. Le directeur des ressources humaines de l'entité béninoise a ainsi fait remarquer à Françoise qu'elle avait pris du poids depuis sa dernière visite.

Titouan, quant à lui, a eu droit à des commentaires sur sa tenue vestimentaire. Nos Français ont l'impression que leurs homologues béninois les cherchent. Doivent-ils répondre sur ce même registre, au risque de déclencher les hostilités ? / **Décryptage** / Surtout ne pas prendre la mouche ! Derrière les petites phrases des Béninois se cachent une profonde affection et une grande reconnaissance. Ils marquent de cette manière leur proximité avec leurs interlocuteurs, considérés comme des frères et sœurs à qui l'on peut tout dire.



### AUX PAYS-BAS on est cash et sans fard



Roland travaille pour la filiale néerlandaise d'une entreprise française. Sa mission : mener une étude sur la productivité de cette entité. Le résultat est sans appel : il constate un sureffectif de 20 personnes dans une direction. Difficile à annoncer au directeur du département concerné. Il décide de le ménager, d'y aller étape par étape et adopte un style de communication très français, très indirect. A la fin de sa longue présentation, le directeur lui lance : «La personne en trop ici, c'est toi !» / **Décryptage** / Les Néerlandais expriment leurs critiques de manière très directe. Cela peut passer pour de l'arrogance ou pour une grande impolitesse, sources de conflit au sein ●●●



●●● d'autres cultures. Il n'en est rien. Même si les formules sont chocs, elles ouvrent une discussion qui doit être transparente. On ne prend pas de gants, on ne fait pas perdre de temps à son interlocuteur en tournant autour du pot : le temps, c'est de l'argent. Pour les Néerlandais, seul le fond du message importe, le reste est inutile.

  
**EN GRANDE-BRETAGNE**  
 on use et on abuse  
 de l'euphémisme

Réunion à Londres pour présenter à la filiale française le rapport d'audit réalisé par la maison mère britannique. Les Français sortent de la séance rassurés : aucune objection inquiétante, pas de remise en question. Quelques points de détail sont à ajuster, mais cela semble globalement très positif. A la seconde lecture, l'un des Français comprend que le rapport compte de nombreuses critiques sous-jacentes. «*We would suggest*» («Nous suggérerions») est une injonction à résoudre en urgence les sujets litigieux. «*We only have a few minor comments*», («Nous n'avons que quelques commentaires mineurs»), signifie que de nombreux éléments méritent des éclaircissements. La formulation est subtile, les Anglais ne se sont exprimés que par sous-entendus. / **Décryptage** / Les Anglais n'expriment que rarement leurs conclusions et leurs critiques de façon claire. L'utilisation de l'euphémisme, le fameux *understatement*, leur permet de ne pas entrer en conflit,

perçu comme très menaçant pour cette culture insulaire, héritière d'une société de cour. Leur règle d'or : ne jamais être trop direct, même en cas de désaccord. Leurs interlocuteurs doivent être vigilants et apprendre à lire entre les lignes.

  
**EN CHINE**  
 on emploie des stratégies  
 d'évitement

Bernard ne comprend pas ce qui se passe avec Liu Yang, son prospect chinois. Depuis plusieurs semaines, ce dernier ne prend plus ses appels. Son assistant répond que Liu Yang est en déplacement dans le centre de la Chine, puis au Vietnam. Ils se sont pourtant bien entendus lors des quelques jours passés ensemble en Chine. Leur duo a même été très applaudi lors de la soirée karaoké ! Après de nombreux coups de téléphone, l'assistant de Liu Yang finit par proposer à Bernard une rencontre à Shanghai... le 25 décembre. Une manière d'enterrer toute opportunité commerciale. / **Décryptage** / Difficile pour un Chinois d'exprimer un mécontentement de façon frontale ou un refus de manière directe. Dans cette culture, tout désaccord peut mener à une relation conflictuelle, susceptible de dégénérer et de menacer les équilibres. La stratégie

d'évitement est donc reine : on n'exprime aucune critique directe, on enrobe les points de désaccord dans des appréciations positives, on use de tournures vagues pour faire passer un message désagréable. En Chine, l'essentiel est de préserver l'harmonie dans le groupe. Un fait qui se vérifie encore plus au Japon.

  
**EN ALLEMAGNE**  
 on bouscule pour se décider

Marie a peaufiné la présentation qu'elle doit faire aux partenaires allemands de sa société. Pendant son discours, l'assemblée est concentrée, les Allemands prennent beaucoup de notes. Au moment des questions, Marie est abasourdie. On conteste ses propositions, on critique les chiffres qu'elle a utilisés pour sa démonstration... Rien ne semble convenir aux Berlinoises. La moutarde lui monte au nez et Marie se contient pour ne pas laisser éclater son mécontentement : elle a énormément travaillé sur ce dossier et ne récolte que des commentaires négatifs. / **Décryptage** / Pas de panique si des Allemands vous questionnent et vous poussent dans vos retranchements. Outre-Rhin, on aime exercer la contradiction pour aboutir à la *Sachlichkeit*, qu'on peut traduire par objectivité. Ils procèdent ainsi pour évaluer la solidité d'une position et imaginer de nouvelles solutions. Mais leurs critiques ne remettent jamais en question la personne. \*

⇨ Par **Nathalie Lorrain**, directrice associée du cabinet de conseil **Itinéraires interculturels**