

**REVUE
MANAGEMENT
RUBRIQUE
AFTERWORK "VU
DE L'ÉTRANGER"**

DE SEPTEMBRE 2020 À OCTOBRE 2021

SAISON 3

par NATHALIE LORRAIN



ITINERAIRES INTERCULTURELS= (i)²

SOMMAIRE

- **Page 3 - Septembre 2020**
 - **L'Australie, à cheval sur les délais**
 - L'éternel retour indien
 - L'esprit IBM au Moyen-Orient
- **Page 4 - Novembre 2020**
 - **En Afrique du Sud, on n'est rien tout seul**
 - Self américain
 - Notation chinoise
- **Page 5 - Décembre 2020 / Janvier 2021**
 - **Les Autrichiens dopent leur business à la vitamine B**
 - Le druk-druk russe
 - Réseaux en rhizome d'Asie
- **Page 6 - Février 2021**
 - **En Islande, priorité au juste prix**
 - Leasing version moyen-orientale
 - L'addition à la néerlandaise
- **Page 7 - Mars 2021**
 - **La concertation à l'honneur en Suisse**
 - Russie : échec et mat
 - Scandinavie : la loi de Jante
- **Page 8 - Avril 2021**
 - **Anglicismes : le paradoxe québécois**
 - L'Inde, pays aux 22 langues
 - Alphabet latin en Ouzbékistan
- **Page 9 - Juin 2021**
 - **Le "taarof" iranien : deux pas en avant, trois pas en arrière**
 - Difficile d'accepter en Pologne
 - Impossible de refuser en Asie
- **Page 10 - Octobre 2021**
 - **En Grèce, le café, c'est sacré !**
 - Pas touche en Asie
 - Barbie chez un Aussie

L'Australie, à cheval sur les délais

Les cultures anglo-saxonnes supportent difficilement les retards, que ce soit lors d'un rendez-vous ou de la remise d'un dossier. Si une échéance – la fameuse deadline – est donnée, mieux vaut la respecter.

➔ Par Nathalie Lorrain, directrice associée du cabinet de conseils itinéraires interculturels
Illustration Diego Aranega

Le dernier échange de courriels entre Julien, directeur marketing des Terroirs français dont le siège se trouve à Lyon, et Emily, responsable du marketing pour la filiale australienne, a changé de nature. La jeune femme semble sur la réserve : ses réponses sont factuelles et dépourvues de ses habituels émojis. Un changement survenu après la missive de Julien rappelant aux équipes internationales la deadline pour finaliser le plan marketing 2021...

L'explication

Entré dans le vocabulaire courant des entreprises, le mot «deadline» est souvent utilisé sans que sa signification originelle soit réellement prise en compte. Littéralement, ce terme veut dire «ligne de mort» : il désigne la limite au-delà de laquelle un prisonnier prend le risque d'être abattu par ses gardiens. Il a progressivement migré vers le domaine de l'entreprise :

c'est une échéance pour rendre un dossier, signer un contrat... Mais, dans les cultures anglo-saxonnes (surtout en Australie et en Grande-Bretagne), il a conservé cette idée de menace implicite. D'autant plus qu'elles considèrent le temps comme une donnée fixe avec laquelle il est difficile de jouer : les horaires et les délais sont à respecter impérativement. Quand la deadline est brandie, le risque plane : si la date est dépassée, la relation s'en trouvera détériorée.

La solution

De nombreux anglophones s'approprient ce mot sans en connaître la véritable portée. Si vous devez évoquer une date limite, sans vouloir être menaçant ni comminatoire, préférez une expression plus anodine comme *target date*, *maturity date* ou *lead time*. Vous pouvez également employer la forme conditionnelle qui atténuera la violence du terme deadline. *



/./ L'éternel retour indien.

Kal est un mot hindi qui signifie aussi bien aujourd'hui que demain. Ce terme est révélateur de la notion de temps si particulière en Inde... Une conception cyclique dans laquelle les choses se font quand elles doivent se faire, au moment opportun. Pour éviter tout malentendu avec des Indiens, n'hésitez pas à préciser les dates et les heures de rendus, de rendez-vous, d'échéances.

/./ L'esprit IBM au Moyen-Orient.

Toute personne qui prend ses fonctions au Moyen-Orient se doit de connaître (et d'appliquer) le management IBM : I pour *In chaAllah* («Si Dieu veut»), B pour *boukra* («demain») et M pour *maalich* («Ce n'est rien») ou pour *mektoub* («C'était écrit»). En affaires, acceptez les aléas et renoncez à vouloir contrôler les événements et le temps.



En Afrique du Sud, on n'est rien tout seul

L'«ubuntu» désigne le lien fort qui existe entre les membres d'un groupe, au-delà des hiérarchies et du statut social. Dans la nation arc-en-ciel, une relation de travail efficace s'établira donc en prenant en compte l'importance du collectif.

✦ Par Nathalie Lorrain, directrice associée du cabinet de conseil Itinéraires interculturels ✎ Illustration Diego Aranega

Ruby, Nelson, Jess, Caitlin et Kayla sont tous venus chercher Stéphanie à l'aéroport de Johannesburg. Quel accueil de la part de ses collègues sud-africains ! La jeune femme apprécie leur geste et la chaleur des premiers échanges avec eux. Elle est également rassurée de ne pas avoir à prendre, seule, un taxi pour se rendre à Sandton, le centre d'affaires où se situe la filiale de son entreprise.

L'explication

La qualité de cet accueil s'explique par l'«ubuntu» qui lie Stéphanie à ses

collègues. Ce mot zoulou signifiant «humanité» est devenu un terme-concept renvoyant, parmi les populations bantoues d'Afrique australe, à la notion de société collectiviste. Il signifie qu'un individu ne devient une personne qu'à travers les autres. En Afrique du Sud, chacun est ainsi lié à l'autre par son «humanité». Un lien invisible, constitué par des émotions et des ressentis partagés, unit les hommes entre eux. Peu importe le statut social et la place occupée dans la hiérarchie. C'est pourquoi Stéphanie sera très vite appelée «sister» par ses collègues.

En pratique

La gentillesse humaine est la première qualité requise dans la coopération avec les Sud-Africains. Dès vos premiers contacts, faites preuve de bienveillance et d'ouverture à l'autre. Gardez à l'esprit que vous serez dans un premier temps apprécié pour les bonnes relations que vous établirez, bien plus que pour vos compétences. Devenir «sister» ou «brother» de vos partenaires ou collègues est un préalable indispensable à une relation d'affaires constructive. Mais ne tombez pas non plus dans l'angélisme ou la naïveté. *Business is business.* *

/•/ Self américain. La société américaine est l'archétype de l'individualisme. Les pionniers et les conquérants de l'Ouest ne comptaient que sur eux-mêmes pour réussir. Dans le vocabulaire, nombre de mots illustrent ce concept : «self-service», «selfie», «self-made-man»... Ce trait culturel rend toute forme de doléances choquante : chacun est supposé trouver en lui-même courage, ressources et moyens pour surmonter les difficultés de la vie.

/•/ Notation chinoise. En Chine, le terme «xinyong» – de «xin», «confiance», et «yong», «utiliser» – désigne aussi bien le crédit moral que financier. Il évoque la solvabilité d'une entreprise ou d'un individu, mais aussi son sens civique, sa fiabilité et son intégrité. Ces vertus confucéennes ont été remises au goût du jour par le gouvernement chinois, qui note les citoyens selon leur comportement. Ce système de crédit social a été conçu pour se généraliser sur l'ensemble du territoire.



Les Autrichiens dopent leur business à la vitamine B

Pas de substance illicites pour réussir au pays de Sissi. Effort et qualité d'abord, puis une dose d'un additif local indispensable pour trouver un emploi ou décrocher un marché.

✦ Par Nathalie Lorrain, directrice associée du cabinet de conseil itinéraires interculturels ✦ Illustration Diego Aranega

Garance s'interroge. Kurt, son distributeur autrichien, vient de lui annoncer qu'il va s'aider de vitamine B pour trouver de nouveaux clients. Les propriétés de cette substance ? La production d'énergie. Pourquoi pas, si cela contribue à doper les ventes de la nouvelle gamme... Garance espère simplement que Kurt ne va pas se limiter à prendre des cachets !

L'explication

En Autriche, l'expression «vitamine B» désigne la force d'un réseau amical ou professionnel, le B faisant référence aux *beziehungen*, relations en

allemand. Lorsque Kurt dit à Garance vouloir «prendre» des vitamines B, cela signifie qu'il va faire appel à ses connaissances. Comme partout dans le monde, entretenir régulièrement de bons contacts avec des clients, des collaborateurs ou d'anciens collègues garantit sur le long terme des opportunités professionnelles. Ce tissu social est nécessaire au bon déroulement des affaires. En revanche, contrairement à nombre de cultures asiatiques, où il est omniprésent, le réseau ne suffit pas à tout résoudre en Autriche. Il s'utilise avec parcimonie et à bon escient. Comme les vitamines, à absorber seulement en cas de

carence ! Pour l'obtention des résultats, la société autrichienne privilégie en effet l'effort engagé et la qualité du travail fourni. Si ces deux ingrédients ne suffisent pas, le réseau peut alors être sollicité : il est considéré comme le complément d'un travail déjà fourni.

En pratique

En Autriche, ne sollicitez votre réseau qu'en dernier ressort. Et faites bien comprendre à vos interlocuteurs que vous avez déjà déployé la totalité des ressources dont vous disposez. Ce n'est qu'à ce moment que vous pourrez compter sur une aide... en toute discrétion, bien sûr. ✨

/./ Le druk-druk russe. Si votre partenaire russe vous propose d'aller aux bains ou s'il vous invite dans sa *datcha*, c'est très bon signe : ces deux rituels servent à sceller une amitié, *druzhba* en russe. A ses yeux, vous êtes tous les deux devenus *druk-druk*, «ami-ami». Ce qui implique une profonde interconnexion entre les personnes, des droits mais aussi des devoirs.

/./ Réseaux en rhizome d'Asie. En botanique, c'est une tige souterraine qui croît par ramification en produisant des racines et des tiges aériennes : le rhizome illustre l'organisation des entreprises et des institutions en Asie. Leur évolution est omnidirectionnelle, constante et sans niveau hiérarchique clairement défini. Le réseautage y est un art complexe, pratiqué de façon quasi permanente.



En Islande, priorité au juste prix

Pas question de dépenser sans compter pour séduire un client ou un futur partenaire. En Islande, frugalité et modestie sont au menu des relations de business.

➔ Par Nathalie Lorrain, directrice associée du cabinet de conseil itinéraires interculturels 📖 Illustration Diego Aranega pour Management

Pétur travaille pour un constructeur automobile dont il est le concessionnaire exclusif en Islande.

Lorsque son interlocuteur, au siège, lui a proposé de monter un événement à Reykjavik pour réunir ses meilleurs clients, Pétur n'a pas hésité à exprimer un refus sans appel. Rien d'étonnant à cette réponse cash : les Islandais apprécient le franc-parler. Mais pourquoi refuser d'organiser cette fête ?

L'explication

En réagissant de la sorte, Pétur a révélé un aspect très islandais de sa personne,

lié à un concept – *tíma* – qui désigne le fait de «ne pas vouloir dépenser du temps et de l'argent même si on en a les moyens». Les Islandais, influencés par les Eglises luthériennes, privilégient en effet un mode de vie sobre et sans artifice. Ils préfèrent ainsi dépenser leur argent pour satisfaire des besoins «primaires». Simplicité, sobriété, frugalité et austérité sont les maîtres mots de leur culture : on consomme sans extravagance et sans excès, d'autant que le coût de la vie est élevé. Il est difficilement concevable pour eux de payer pour des événements dont

le retour sur investissement ne paraît pas absolument évident.

En pratique

En Islande, comme dans la plupart des pays scandinaves, ce sont la confiance dans la qualité des produits et le respect des engagements contractuels qui forgeront une bonne relation d'affaires. Inutile de vouloir en mettre plein la vue à vos partenaires, oubliez les soirées fastueuses et la tournée des grands-ducs : cela leur laisserait penser que vous dilapidez votre argent pour des futilités. Privilégiez au contraire des réunions simples et conviviales.*

/•/ Leasing version moyen-orientale. La charia ou loi islamique interdit de pratiquer le prêt à intérêt. De nombreuses banques ont ainsi développé le *murâbaha*, ou «profit consenti», qui permet d'acquérir un bien, souvent une voiture, sans avoir à contracter un emprunt à intérêt. La banque ou l'organisme de crédit reste le propriétaire du bien et facture des loyers à l'utilisateur.

/•/ L'addition à la néerlandaise. Aux Pays-Bas, hors de question de diviser l'addition par le nombre de convives. Il est d'usage que chacun paie ce qu'il a commandé et consommé. Ni plus, ni moins. Bien avant les Français, les Néerlandais ont ainsi utilisé des applications – comme Going Dutch – qui facilitent le règlement d'un repas à plusieurs au restaurant.

La concertation à l'honneur en Suisse

Au pays du chocolat, de l'horlogerie et des banques, hors de question de s'imposer par la force. En entreprise comme dans la vie publique, on pratique le "consensus".

► Par Nathalie Lorrain, directrice associée du cabinet de conseil Itinéraires interculturels
Illustration Diego Aranega pour Management

Andreas s'est vu confier une délicate mission par Urs, Ruth, Claudia et Marie. Ses collègues sont unanimes : c'est à lui d'expliquer à Martin, le nouveau directeur français des ventes, que son style de management n'est pas du tout adapté à la Suisse. Trop directif, pas assez collaboratif, il donne des ordres plus qu'il n'implique ses collaborateurs dans les actions à mener et la stratégie à adopter.

L'explication

Il y a en Suisse presque autant de cultures qu'il y a de vallées protégées par les montagnes. La confédération helvète reflète la diversité linguistique, sociale et religieuse du pays. Pour vivre ensemble, les Suisses ont fait du consensus le ciment de leur fonctionnement. Avec un principe fort : aucun groupe ne doit prendre le pas sur l'autre. S'ajoute à cela l'héritage calviniste du pays : la doctrine protestante affirme que les hommes sont libres et ne peuvent dépendre d'une autorité exogène. Enfin, les Suisses donnent à chaque individu la possibilité de s'exprimer sur les sujets qui le concernent grâce à un système de votation élaboré.



Il s'agit d'un scrutin populaire aux termes duquel les membres d'une collectivité habilités à voter prennent des décisions, tant au niveau communal que cantonal ou fédéral. Une démarche participative qui se retrouve dans le monde de l'entreprise.

En pratique

Tout collaborateur concerné par une mesure se doit de participer à la prise de décision. Cette étape de concertation peut être longue et les discussions entre les membres de l'équipe, nombreuses. Mais un dirigeant sera d'autant plus reconnu et respecté comme leader qu'il est capable de faciliter les échanges pour parvenir à un accord collectif. À l'inverse, prendre des décisions unilatéralement, en lieu et place du groupe, peut être considéré comme une forme d'abus de pouvoir. Apprendre la patience est donc indispensable. De toute façon, le projet avancera ! Après tout, une montre suisse donne l'heure avec précision et régularité, sans brûler les étapes. ✱

././ Russie : échec et mat.

Arrivé de Perse au IX^e siècle, le jeu d'échecs est très populaire en Russie. Les enfants apprennent à y jouer dès l'école et beaucoup d'entrepreneurs financent des centres de compétition. Chez tout collaborateur russe, on retrouve l'état d'esprit du joueur d'échecs : un respect marqué de la hiérarchie et un goût pour le rapport de force à l'issue duquel il y a toujours un gagnant et un perdant.

././ Scandinavie : la loi de Jante.

Dès lors que vous travaillez avec des Scandinaves, plongez-vous dans la loi de Jante. Ce code de conduite énoncé par l'écrivain dano-norvégien Aksel Sandemose régit les comportements dans les pays nordiques. Florilège des principes énoncés : vous n'êtes pas quelqu'un de spécial, vous ne savez pas mieux que les autres, vous n'êtes pas meilleur que les autres... En résumé, humilité et égalité sont la règle.



Anglicismes: le paradoxe québécois

Dans la province canadienne, communiquer en français est un symbole d'appartenance à la "société québécoise". Ce qui n'empêche pas l'utilisation de termes anglais.

→ Par Nathalie Lorrain, directrice associée du cabinet de conseil Itinéraires interculturels Illustration Diego Aranega pour Management

Maeva, Paul et Cécile sont installés dans l'avion qui les mène à Montréal. Huit heures de vol devraient suffire à revoir la présentation préparée pour leur client québécois. Une lecture minutieuse va leur permettre de gommer les anglicismes omniprésents dans le jargon de leur entreprise. Sage initiative.

L'explication. La Nouvelle-France – dont faisait partie le Québec – passe sous domination anglaise en 1763, à la suite du traité de Paris. Mais les Canadiens vont longtemps faire preuve d'insoumission ! L'identité québécoise, en particulier, se forge

en réaction à la culture anglophone. Près de deux cent soixante ans plus tard, la francophonie reste ainsi de mise au Québec. Pourtant, au quotidien, les Québécois utilisent beaucoup de termes anglais, souvent de façon inconsciente. Ainsi votre client pourrait proposer de vous «introduire» son épouse – comprenez, vous la présenter. L'emprunt du mot «introduce» ne choquera que nos oreilles françaises...

En pratique. Inspirez-vous de notre trio pour les communications formelles, face à un client, par exemple. Essayez de bannir de votre vocabulaire les anglicismes pour

les remplacer par des termes français : un «manager» pourrait devenir un cadre, un gestionnaire ou un dirigeant ; un «e-mail», un courriel ; «faire du shopping», «magasiner» et «week-end», fin de semaine. En retour, vous aurez sans doute du mal avec certaines expressions. Votre homologue québécois avoue «avoir de la broue dans le toupet» et «avoir son voyage» ? Comprenez qu'il est débordé de travail et qu'il sature ! Enfin, ne vous y trompez pas : ce n'est pas parce que nous partageons la même langue que notre façon de penser et de travailler est identique. Les Québécois sont, sous bien des aspects, de vrais Nord-Américains ! *

/•/ L'Inde, pays aux 22 langues. La devise de l'Inde est «l'unité dans la diversité». La politique linguistique du pays en est une parfaite illustration. Hindi et anglais sont les langues officielles, mais 22 langues «régionales», dont le tamoul, le bengali ou l'ourdou, sont reconnues par la constitution. Deux Indiens de régions différentes n'auront souvent en commun que l'anglais... parfois mâtiné d'hindi jusqu'à devenir «hinglish».

/•/ Alphabet latin en Ouzbékistan. Jusqu'au début du XX^e siècle, l'Ouzbékistan utilisait l'alphabet arabe, comme toutes les langues turquies d'Asie centrale. Dans les années 1920, il fut remplacé par le latin, puis par le cyrillique, imposé par les Soviétiques dans les années 1940... Avant un retour au latin dans les années 2000. Quand la géopolitique flirte avec la linguistique, il y a de quoi y perdre son latin !



Le “taarof” iranien : deux pas en avant, trois pas en arrière...

Les codes sociaux iraniens sont régis par le *taarof*, qui mêle courtoisie extrême, flatterie et prudence, en un dosage complexe, difficile à interpréter pour des Occidentaux.

✦ Par Nathalie Lorrain, directrice associée du cabinet de conseil Itinéraires interculturels ✎ Illustration Diego Aranega pour Management

Depuis plus de quatre heures, Paul et Estelle négocient avec leurs interlocuteurs iraniens, Arian et Cyrus. C'est la plus longue négociation par visioconférence qu'ils aient eue à mener depuis qu'ils travaillent avec des partenaires étrangers. Chaque proposition a été discutée. Arian et Cyrus n'ont pas eu un mot plus haut que l'autre, mais une forme d'hésitation, d'aller-retour permanent. Le ton général est très courtois, les exigences exprimées de manière fort affable. Mais les Français n'arrivent jamais vraiment à discerner le niveau d'engagement des deux négociateurs.

L'explication. En iranien, un terme correspond à cette façon de fonctionner : le *taarof*. Intraduisible en un mot, il désigne à la fois l'amabilité, la louange, le respect, la considération et la prudence. Le *taarof* régit de nombreux comportements du quotidien : il est ainsi d'usage de refuser plusieurs fois une invitation à déjeuner ou à dîner avant de l'accepter. Souvent comparé à une danse, le *taarof* se caractérise par une alternance d'avancée et de retrait. Il est aussi l'expression d'un style de communication indirect permettant de ne jamais prendre de front son interlocuteur. Au cours

d'une négociation, il permet de contourner les points d'achoppement, voire de désaccord.

En pratique. Votre réponse au *taarof* dépend naturellement du contexte de votre interaction avec les Iraniens. Il vaut mieux jouer le jeu, mais on attend également de vous que vous sachiez mettre un terme au processus. Faites confiance à votre ressenti pour reprendre la main, passer à l'action et conclure. Trop de *taarof* tue le *taarof* ! Mettez à profit les proverbes iraniens : « Quelqu'un pourrait croire à votre *taarof* et l'accepter » ou encore « Calme le *taarof* et ajoute de la qualité ». *

/•/ Difficile d'accepter en Pologne. Les Polonais ont souvent peur de décevoir un partenaire, un client ou un chef, et craignent de subir des mesures de rétorsion s'ils ne tiennent pas leur engagement. Ils se montrent ainsi très prudents face à une sollicitation. Pourtant, au terme de l'échange, ils mettront tout en œuvre pour apporter une solution au problème qui leur a été soumis, sans avoir clairement accepté de le faire au début !

/•/ Impossible de refuser en Asie. En Asie, exprimer un « non » est une offense : il est impensable de signifier un refus de manière aussi directe et explicite. Les Occidentaux doivent ainsi se montrer attentifs pour détecter chez leurs interlocuteurs asiatiques les manifestations d'un désaccord. Un silence prolongé ou une réponse très évasive sont autant de signes à prendre en compte dans les échanges.

En Grèce, le café, c'est sacré!

L'hospitalité hellène est légendaire. Elle passe aussi par le rituel de l'«ellinikos». S'attabler autour d'un café est un incontournable, dans les terres comme sur les îles.

⇨ Par Nathalie Lorrain, directrice associée du cabinet de conseil Itinéraires interculturels
Illustration Diego Aranega pour Management

En cette fin d'après-midi, Günther et Alice sont installés confortablement dans le bureau d'Ulysse, et jouissent d'une vue superbe sur le port du Pirée. C'est le premier rendez-vous d'un séjour qui s'annonce dense. Pour l'instant, tout semble se présenter au mieux... Quand Ulysse leur propose un café, Günther et Alice déclinent poliment. Ils en ont déjà bu à l'aéroport et la journée est bien avancée. Leur interlocuteur grec insiste. Il semble quelque peu contrarié par leur refus.

L'explication.

L'hospitalité est une des valeurs fondamentales de la société grecque. Que votre rendez-vous soit à Athènes, à Thessalonique ou à Héraklion, préparez-vous à boire de nombreux cafés! A n'importe quelle heure de la journée, on vous en offrira. Les Grecs adorent cette boisson, qu'ils consomment sous toutes les formes. Allongé ou très serré, servi dans une toute petite tasse – un «ellinikos» – chaud ou froid mais aussi «frappé»; avec peu ou beaucoup de sucre. Ils considèrent que prendre le temps d'un café est nécessaire pour faire connaissance. Ces invitations sont donc loin d'être des gestes anodins: décliner l'offre peut nuire à une

relation d'affaires. En l'occurrence, refuser de partager un café revient ni plus ni moins à dédaigner le «cadeau» qui est fait. Un tel comportement pourrait même être perçu comme une fin de non-recevoir...

En pratique.

Les Grecs travaillent mieux lorsqu'une relation de confiance est établie. Quand personne ne vous recommande auprès d'un contact grec, vous allez devoir la construire vous-même. Vous l'aurez compris: acceptez les cafés qu'on va inévitablement vous proposer, et plus encore! Exprimez le plaisir que vous avez à partager ce moment de convivialité. Les Grecs sont démonstratifs, ils feront comme vous et manifesteront leur satisfaction. Et puis, s'il est tard, vous pouvez vous contenter d'en absorber une goutte: le temps consacré à l'exercice compte davantage que la quantité de café absorbée.*



/./ Pas touche en Asie.

Inclinaison de la tête en Chine, courbure du buste au Japon, mains jointes à hauteur de la poitrine en Inde, au Cambodge ou en Thaïlande: les façons de se saluer varient en Asie. Une seule chose ne change pas: le contact physique – poignée de mains ou bises – est à éviter. Les Asiatiques, précurseurs des gestes barrières?

/./ Barbie chez un Aussie.

Si un Aussie vous invite «at a barbie», acceptez sans hésitation! Vous rejoindrez ainsi la communauté des Australiens. «Barbie» n'a rien à voir avec la poupée: ce terme désigne le barbecue dans le langage populaire australien. Véritable religion dans ce pays, il réunit toutes les communautés autour d'une même passion, la grillade! Les hôtes préparent le repas, aux invités d'apporter les boissons.