

# Chercher l'embrouille à travers le monde

Voici tout ce que vous devez savoir pour agacer à coup sûr vos partenaires polonais, américains, russes, qatariens... Et pour rattraper vos impairs.



## EN POLOGNE Ne félicitez pas vos collaborateurs



Marc est depuis peu à Varsovie. Il vient de prendre un poste de directeur commercial pour la filiale polonaise de son groupe. Comme avec ses équipes françaises, il organise avec ses collaborateurs un point hebdomadaire sur les objectifs et les réalisations de la semaine. Le contexte est difficile mais les résultats sont au rendez-vous. Au bout d'un semestre, Marc se fend de quelques mots de félicitation en début de réunion... avant d'embrayer sur l'ordre du jour. Trop vite, bien trop vite au goût de ses collaborateurs polonais !

**Valorisez leur implication**

Plus que dans d'autres cultures d'Europe centrale, la valorisation de la performance, individuelle et collective, est extrêmement importante en Pologne. Habitué aux épreuves, le pays sait mobiliser son énergie dans l'adversité. Une fois le défi

relevé, les Polonais attendent de leur chef qu'il prenne le temps de les féliciter pour leur implication et leurs actions. Un besoin qui se fait moins sentir, par exemple, chez les Tchèques : la figure littéraire du brave soldat Svejik, le personnage du populaire roman satirique de Jaroslav Hasek, l'illustre bien. On fait ce qu'on doit faire sans attendre forcément de reconnaissance. Tout le contraire des Polonais, donc. Alors, encouragez-les et valorisez leur ténacité, leurs efforts et leurs performances, surtout quand la situation est compliquée.



## EN RUSSIE Envoyez une lettre d'avocat



Les relations sont musclées en Russie. Cordiales, mais musclées. Jean le sait. Pour accélérer un peu les choses, il n'hésite donc pas à employer son arme usuelle dans ses relations d'affaires avec des Français : la lettre d'avocat. En France, il s'agit « juste » de signifier la fermeté d'une décision et sa résolution. Jean veut seulement inciter son fournisseur attiré en Russie à mettre un peu plus d'empressement à répondre à ses demandes. A la réception de la missive, le fournisseur se manifeste, en effet : au téléphone,

de manière houleuse, sur une tonalité très agressive. Jean a commis un gros impair !

## Acceptez de vous confronter en face-à-face

Il est vrai que les Russes sont à l'aise dans les rapports de force. Ils n'hésitent pas à tester un nouvel interlocuteur en le bousculant et en engageant un bras de fer pour voir ce qu'il a dans le ventre. Mais une fois la confiance installée, ils ménagent la relation établie et s'y investissent affectivement. En cas de désaccord, privilégiez les discussions autour d'une table en veillant à employer le registre émotionnel. Surtout pas d'écrits et encore moins ceux d'un avocat ! Vos partenaires russes le prendront comme une déclaration de guerre. Et là, ils ne vous feront pas de cadeau. Rappelez-vous qu'ils adorent le jeu d'échecs !



## EN AFRIQUE DU SUD Jouez-la perso



Johannesburg est une ville fascinante, que Jeanne commence à apprécier. Bien sûr, les problèmes de sécurité sont réels dans la capitale d'Afrique du Sud, mais quelle énergie se

dégage de la cité ! Et côté boulot, elle se sent comme un poisson dans l'eau. Bien décidée à valoriser ses compétences dans sa nouvelle boîte, elle redouble d'efforts auprès de ses chefs pour leur montrer à quel point ses performances sont bonnes. Alan et Thulani, ses N + 1 et N + 2 locaux, réagissent peu à ses démonstrations. Ils montrent même quelques signes d'agacement...

#### **Misez sur le collectif**

Le sens de l'équipe est très fort en Afrique du Sud. Un concept résume cet état d'esprit, l'«ubuntu». Ce mot zoulou, qui signifie «humanité», désigne les liens que partage un individu avec les autres membres d'un groupe. Des liens qui passent par des émotions et des ressentis exprimés, et ce, quels que soient votre position hiérarchique ou votre statut social. En Afrique du Sud, avancer en franc-tireur est très mal vu. On vous appréciera pour les bonnes relations que vous saurez instaurer avec vos collègues et partenaires, tout autant que pour vos résultats, aussi excellents soient-ils !



#### **EN CHINE**

#### **Moquez-vous du boss**

Après une réunion interminable, Michel se réjouit de la soirée que ses partenaires chinois lui proposent : un dîner dans un restaurant réputé de Shanghai. Il sera le seul Français de la délégation à s'y rendre, ses supérieurs ayant d'autres obligations... La soirée se passe bien, le climat est détendu et les blagues fusent. Mis en confiance, Michel se lance dans une imitation de son chef. Rien

d'insolent, le Français se moque gentiment du ton monocorde qu'employait son N + 1 lors de sa présentation. Loin de trouver amusante l'intervention de Michel, les Chinois changent d'humeur et se réfugient dans une réserve teintée de gêne.

#### **Respectez l'ordre social**

En Chine, on ne plaisante pas avec la hiérarchie. La sienne et celle des autres ! La déférence aux chefs est très marquée dans toutes les provinces chinoises. Depuis sa plus tendre enfance, on inculque au petit Chinois le respect des anciens, une valeur héritée du confucianisme. Les ordres du chef sont faits pour être respectés, cette docilité étant garante de l'harmonie du groupe. Loyauté, respect et discipline envers l'autorité sont ici les maîtres-mots. En vous moquant de votre patron, vous avez fait preuve d'un comportement antisocial. Reprenez-vous.



#### **AUX ETATS-UNIS**

#### **Soyez négatif**



Le projet court depuis sept mois. Un marathon pour Alex, qui commence à en voir la fin. Encore faut-il que les équipes d'Atlanta livrent leur rapport en temps voulu et avec les modifications demandées. En tant que chef de projet, Alex a suivi de près l'avancement de chaque étape auprès des collaborateurs concernés. «Good job», n'a-t-il cessé de répéter à la team américaine. Mais là, il souhaite redresser la barre pour tenir les délais. Il organise une visio avec les Etats-Unis et pointe les dysfonctionnements et correctifs à apporter. Au fil de son intervention, les visages à Atlanta se ferment de plus en plus, certains exprimant une hostilité marquée.

#### **Positivez !**

Alex aurait dû le savoir : les Américains ne fonctionnent bien qu'avec des feed-back positifs. Si des critiques ●●●



••• doivent être émises, elles le seront dans un second temps, après l'expression de tout ce qui a bien marché. Gardez constamment en tête cette façon de faire : une couche de positif et jamais plus d'une pincée de négatif à la fois. Attention au faux pas : il peut mener, au mieux, à la démotivation d'un collaborateur, au pire, au conflit ouvert ou à la démission.



## EN GRÈCE

### Réglez un problème par mail

Comment Elias a-t-il pu oublier ce rendez-vous ? Pour Paule, sa manageuse, c'est un mystère digne de ceux d'Eleusis. Elle avait bien précisé pourtant qu'elle le voulait à ses côtés pour rencontrer ce nouveau prospect à Athènes, elle lui avait même rappelé la date... Pour marquer le coup, elle envoie à Elias un petit mail de recadrage. Rien de bien méchant, juste pour remettre à plat leur manière de fonctionner. Hélas, loin d'ouvrir la discussion avec son adjoint, la missive a pour effet de le rendre méfiant et tendu. Elias va-t-il prendre le large ?

#### Expliquez-vous de vive voix

En Grèce, comme dans de nombreux pays méditerranéens, l'oral prévaut sur l'écrit. Surtout quand il y a un problème à régler ! Envoyer un mail est donc la dernière chose à faire... Pour rattraper cet impair, il ne reste plus à Paule qu'à inviter Elias à boire un café frappé pour s'expliquer de vive voix avec lui. Cet échange devrait rétablir la confiance et dissiper toute malaise. Sur les terres comme sur les îles,

le rituel de l'«ellinikos» (café grec, frappé ou non) contribue à nouer des relations d'affaires comme à dénouer des problèmes !



## AU QATAR

### Ne tenez pas parole

Andrew le sait : pour convaincre ses prospects qatariens, il doit accepter les nombreuses invitations à déjeuner et à dîner et se monter patient quand la discussion s'éternise. Mais là, il n'en peut plus. Pour accélérer la négociation, il promet à son interlocuteur de raccourcir les délais de livraison... sans prendre la précaution de demander au siège si c'est faisable. Or, c'est impossible ! Revenant sur ce point quelques jours plus tard, il a la désagréable surprise de constater que Mohammed prend très mal ce revirement.

#### Tenez vos promesses

Dans tout le Proche et Moyen-Orient, une parole donnée est sacrée. C'est un engagement de personne à personne : il faut le respecter comme on respecte son interlocuteur. Se dédire vous expose à perdre la confiance de vos partenaires orientaux. La retrouver vous prendra autant de temps qu'il vous en a fallu pour la construire. Vous repartez de zéro ! Il est donc crucial de s'engager à l'oral sur des actions ou des décisions uniquement si vous êtes certain de les réaliser. Sinon, prudence...



## AU JAPON

### Dites non sans ambages

Chihiro a beau vivre en France depuis deux ans, elle n'est toujours pas habituée aux remarques «brutales» de ses collègues et de son chef. Le dernier événement pourrait bien la pousser à quitter l'entreprise : devant tout le staff marketing, son supérieur a refusé catégoriquement la solution qu'elle avait émise. Blessée et en colère, Chihiro n'a pas répondu mais elle n'en pense pas moins.

#### Prenez des pincettes

Les Asiatiques, Chinois, Coréens et Japonais en particulier, n'expriment jamais frontalement un refus. Encore moins si les échanges ont lieu devant plusieurs personnes. Dans ces cultures, il est important de ne pas faire perdre la face à l'autre. Si vous ne prenez pas de pincettes, les conséquences pourraient s'avérer fâcheuses. Votre refus direct sera vécu comme une humiliation et vos relations en pâtiront inéluctablement. Usez et abusez donc de termes destinés à atténuer vos remarques, comme «pour ainsi dire», «en quelque sorte», «légèrement»... Ne craignez pas d'employer des métaphores et des tournures qui vous sembleront peut-être alambiquées, mais qui vous éviteront de heurter vos interlocuteurs asiatiques : «On pourrait peut-être envisager de voir vos propositions de façon légèrement différente. Qu'en pensez-vous ?» \*

✦ Par Nathalie Lorrain et Marie Peronnau