

Guide du comportement dans les affaires internationales

Allemagne, Etats-Unis, France

Edward T. HALL et Mildred Reed HALL Anthropologues américains, auteurs de plusieurs ouvrages sur la communication culturelle (« Le langage silencieux », « La dimension cachée », « Au-delà de la culture »...)

Éditeur : Le Seuil

Date de parution : oct 1990 (traduction française) et 1987 pour l'édition originale

Volume : 250 pages

INTÉRÊT DE L'OUVRAGE

Le management des ressources humaines est un facteur déterminant dans la réussite de toute entreprise. Dans les sociétés de toutes tailles, il faut recruter, former, diriger, motiver des collaborateurs étrangers issus d'une autre culture. Et, à longueur d'année, négocier, traiter des affaires, établir des contrats avec des interlocuteurs eux aussi étrangers.

Les incompréhensions qui peuvent en résulter se révèlent parfois catastrophiques pour l'entreprise. Ce guide aide à mieux comprendre ses interlocuteurs, à mieux percevoir leurs réactions, leurs stratégies et à réduire les inévitables frictions.

L'ouvrage se veut donc un modèle d'analyse interculturelle et un guide pour les managers.

CONCEPTS ET IDÉES CLÉS

🔖 Composition de l'ouvrage

L'ouvrage se décompose en quatre parties :

- la première partie se veut générale, et expose les composantes d'une culture dont on doit prendre conscience pour percevoir et comprendre les modèles étrangers de pensée et de comportements.
- les trois autres parties passent successivement en revue les allemands, puis les américains et enfin les français. Elles déchiffrent, à l'aide des indices d'analyse interculturelle abordés auparavant, leurs comportements professionnels. Ces trois parties ont une finalité plus opérationnelle et proposent de mieux comprendre les différences comportementales entre ces cultures.
- Une bibliographie détaillée sur chacune des trois cultures, un glossaire des indicateurs culturels présentés complètent le guide.

🔖 Idées principales

Il ne s'agit pas de décrire un prétendu « caractère national » allemand ou américain ou français mais d'illustrer certains modèles de comportement découlant du conditionnement culturel.

Nous savons que l'essentiel de la communication est non verbale ; or l'essentiel des « instruments » de la communication non verbale est déterminé par la culture locale. Le ressortissant d'une culture donnée utilise ces instruments sans être conscient de leur existence. Il les a acquis, il les transmet mais les tient pour innés et universels.

La première partie présente les généralités sur les composantes d'une culture.

L'objectif est de fournir au lecteur un cadre de référence dans lequel il trouvera les composantes essentielles de toute culture. Le chapitre est construit sur la base d'une longue énumération de ces composantes dont les principales sont présentées ci-dessous. La culture est comparable à un super ordinateur, complexe et efficace. La culture programme chacun de nos gestes, de nos réactions, de nos sentiments même. Et nous devons apprendre à décoder ce programme en particulier en matière **de temps, d'espace, de contexte.**

Référence au contexte

Par « contexte » on entend les connaissances, les informations qu'une personne a intériorisées, qui ont trait à un événement et qu'elle suppose être également connues par son interlocuteur. Dans une communication avec faible référence au contexte, il est nécessaire de communiquer à l'interlocuteur ces informations supposées inconnues, de récapituler l'information pertinente.

Au contraire dans une communication avec forte référence au contexte, on tient pour évident que l'interlocuteur détient les mêmes informations que soi.

Monochronisme et polychronisme

Les cultures monochroniques (« temps M ») fonctionnent à partir d'une programmation de toutes les activités, d'une concentration sur chacune d'elles (« une seule chose à la fois », d'où le terme de monochronisme) et d'un code élaboré prescrivant l'exactitude et la stricte observance des horaires et des engagements relatifs au moment.

A l'opposé les cultures polychroniques (« temps P ») programment moins ou pas du tout. L'attention porte souvent sur des objets multiples, les relations interpersonnelles et les interactions gardent le pas sur les programmes préétablis. Dans un système polychronique, on fait souvent plusieurs choses à la fois, les interruptions, les changements sont fréquents et acceptés.

Proxémique

L'utilisation personnelle qui est faite de l'espace est une des caractéristiques de chaque culture. La distance (« la bulle ») que maintiennent entre elles des personnes en conversation, et suivant les cas, l'architecture, l'aménagement de la maison ou du bureau sont révélateurs d'une culture donnée.

Chaîne d'actions

Le terme est emprunté à l'éthologie. Une chaîne d'actions est la séquence des actes, des situations au cours de laquelle les personnes en interaction se fournissent réciproquement les réponses, les stimuli nécessaires à la poursuite d'un objectif. La nature des maillons de cette chaîne est déterminée par la culture locale : ex vendre ou conclure une affaire, créer une entreprise...

Temps : rythme, délai de mise en réalisation, choix du bon moment

Temps de mise en réalisation : par exemple, pour prendre un rendez-vous, un délai de deux semaines sera approprié dans la plupart des pays occidentaux mais sera inopérant dans un pays arabe.

Rythme : les ressortissants d'une culture à rythme rapide sont considérés comme des gêneurs, ils brusquent les autres. Les américains par ex se plaignent que les allemands mettent trop de temps à prendre une décision, à l'inverse les allemands se plaignent que les américains les bousculent et leur arrachent une décision sans temps de réflexion.

Choix du bon moment : à quel moment peut-on appeler ses interlocuteurs ? en Allemagne, sans problème à l'heure de la pause déjeuner.

La deuxième partie est consacrée aux allemands.

Le temps allemand

Le temps est au centre du système culturel allemand et représente l'instrument essentiel de toute organisation. L'allemand est monochronique. Sa communication a une très faible référence au contexte.

L'espace allemand

Les allemands sont fort peu mobiles et restent souvent dans leur région d'origine. Ils ont un sens du « privé » qui est inconnu des américains. Les distances interpersonnelles sont relativement élevées. Pour manifester leur attention, ils maintiennent un contact visuel permanent et sourient rarement. Les gestes sont limités en nombre et de faible amplitude. Le bureau individuel tend à être la règle et la porte fermée une barrière à ne pas franchir sans s'annoncer.

Le management allemand

L'étiquette au bureau s'inscrit dans le formalisme allemand : il est d'usage de serrer des mains en arrivant au travail et en le quittant. Les dirigeants sont traditionnellement des techniciens, des ingénieurs ayant un doctorat. Le processus collégial de décision exige des délais longs. Ils sont orientés vers l'écrit : il faut apprendre à penser clairement d'une manière détaillée et à coucher noir sur blanc les résultats pour communiquer avec les allemands. Les procédures de travail sont définies et restent durablement en vigueur. On répond systématiquement et rapidement à tout courrier reçu.

Quelles sont les attentes des allemands vis à vis de leurs interlocuteurs professionnels ?

Procédures et présentations doivent être bien ordonnées avec une exposition logique des idées. Les procédures doivent être soigneusement respectées. Toute réunion se déroule selon un ordre du jour respecté. Une information détaillée doit être fournie sur tous les points. Intimité et espace personnel doivent être protégés contre toute intrusion. Pour se comporter correctement, chacun doit se conformer aux règles et usages en vigueur en Allemagne. Ceci comprend les formes de respect dues au statut de l'interlocuteur. Le formalisme des manières est la règle aussi bien dans la vie professionnelle que dans la vie privée. Pouvoir, influence, richesse ne feront l'objet d'aucune manifestation ostentatoire. Les relations humaines doivent être honnêtes, ouvertes, directes... et les marchandises solides, bien faites, bien finies, durables et fiables.

La troisième partie présente les américains.

La culture américaine

Les Etats-Unis ont emprunté aux cultures les plus diverses des éléments dont ils ont fait ensuite un mélange unique. On leur prête souvent les traits suivants : ouvert, direct, ingénieux, pragmatique, optimiste. L'américain est caractérisé par le monochronisme et par un type de communication se référant le moins possible au contexte. Il y a une très grande différence entre les systèmes d'éducation américain et européens, de nombreux américains sont illettrés.

L'Amérique est le pays du « jetable ». La culture américaine encourage la consommation ostentatoire, seule la toute dernière mode est acceptable.

Les américains sont portés sur la dichotomie ; pour eux tout est soit tout blanc soit tout noir, ils prennent position sans tenter de s'informer pleinement sur les deux aspects de la question.

Le temps américain

La majorité des américains sont monochroniques, particulièrement dans les milieux d'affaires. Le temps est programmé, compartimenté. L'agenda d'un manager est généralement bouclé des mois à l'avance.

L'espace américain

La mobilité des américains est légendaire. La famille type change de domicile tous les quatre ou cinq ans : ils sont donc tenus de faire rapidement connaissance avec leur nouvel environnement. Ceci explique sans doute pourquoi les relations avec les américains sont rapides et faciles mais généralement superficielles et passagères ;

Les caractéristiques du management américain

L'entreprise est cloisonnée, l'organisation verticale, la décision est centralisée. L'âge n'a pas le même rôle qu'ailleurs : de jeunes managers peuvent disposer de pouvoirs considérables. Le court terme prédomine. On ne rencontre les clients que pour vendre. Le manager est pragmatique, seuls les résultats l'intéressent. Il est sûr de lui et tenace, animé par un sens aigu du profit.

Sur le plan professionnel, les américains sont ambitieux, la compétition les stimule, ils admirent le travail acharné et le succès.

L'emploi habituel du prénom est la règle dans les entreprises à tous les échelons.

Ils ne sentent pas liés à un réseau de fournisseurs ou de partenaires ; très pragmatiques, ils traiteront avec celui qui leur fera les meilleures conditions et le meilleur prix.

La quatrième partie présente les français.

La culture française

Les français se meuvent dans un milieu social restreint. Le premier cercle est composé de la famille immédiate, puis viennent les anciens condisciples et les voisins. Les français sont chauvins, ils ont le sentiment que la France est le centre des arts, de la culture, de la diplomatie...

Le système d'éducation est axé sur la transmission de connaissances et la formation de l'intellect. La discipline est stricte et les étudiants doivent analyser et synthétiser les matières enseignées. Les diplômés des grandes écoles constituent une caste qui se perpétue par cooptation et détient le monopole du pouvoir dans les grandes administrations et les milieux d'affaires.

Ils supportent mal le conformisme, ils n'aiment guère « faire comme les autres ». Ils sont démonstratifs, les sentiments qui les agitent sont immédiatement manifestés.

Le temps français

C'est un pays polychronique et de communication avec forte référence au contexte. Il est indispensable de maintenir des relations permanentes avec ses partenaires économiques et le repas d'affaires en est une illustration. Ils préfèrent le tact et la subtilité à un parler direct et à l'énumération des faits. Ils n'abordent pas immédiatement les sujets.

L'espace français

Les français supportent beaucoup mieux la proximité que les américains ou les allemands. Les français se touchent, s'embrassent, font plus de gestes et maintiennent un contact visuel soutenu, ce qui leur permet de lire physiquement les réponses et réactions de leurs interlocuteurs.

Les caractéristiques du management français

Le manager français a un style autoritaire : « le patron est le patron ». Ses responsabilités sont multiples et complexes. La qualité et le nombre de ses contacts personnels jouent un rôle déterminant.

Les réunions peuvent durer deux ou trois heures et se terminer sans prise de décision, l'ordre du jour est davantage une base de discussion qu'un programme à exécuter.

Les français sont rarement des équipiers stables et sont peu disposés à s'identifier à leur entreprise.

UTILITÉ OPÉRATIONNELLE

Finalité et niveau			Raisons majeures
Pour la pratique pédagogique	BTS dont Commerce International	++	Permet de mieux comprendre les différences culturelles et leurs conséquences en matière de comportement. Particulièrement adapté pour préparer un stage à l'étranger dans une entreprise allemande ou américaine.
Pour la préparation à un concours	Capet, Agrégation	+	Intéressant pour l'épreuve d'EST
Pour la culture générale		++	