



Auteur : Didier Reuter

www.bookiner.com

Usage libre de droit (non marchand) avec mention «Bookiner.com»

Négociation & Vente

L'art de négocier dans 10 pays étrangers

. Tenir compte des différences culturelles

. Brésil

. Chine & Asie du Sud-Est

. Espagne

. Etats-Unis

. Hollande

. Inde

. Japon

. Pays islamiques

. Royaume-Uni

. Russie

.

Conditions d'usage libre de droits

Tout contenu gratuit ou payant peut être utilisé avec l'obligation d'indiquer la mention «Bookiner.com». L'acquéreur sur le site bénéficie d'un usage libre de droits à titre **PERSONNEL** (individuel, familial et privatif) dans un cadre exclusivement non marchand, non concurrentiel et non grand public. Il est autorisé à installer ce fichier sur tout équipement informatique et télécoms dont il est propriétaire ainsi que pratiquer éventuellement une duplication, un téléchargement, ou un envoi sous forme de fichier, à un maximum de 5 postes/utilisateurs internes. Ce droit ne s'applique pas à l'utilisateur qui reçoit gratuitement un contenu payant, lequel ne peut aucunement le diffuser autour de lui sans risquer de tomber sous le coup de la loi portant sur le copyright et/ou s'exposer aux conditions restrictives du droit d'auteur et de la protection intellectuelle.

TENIR COMPTE DES DIFFÉRENCES CULTURELLES

Selon les avis des experts, le pire des pièges reste l'ignorance culturelle. Sans prendre véritablement conscience des différences culturelles, l'homme d'affaires s'expose à une mécanique infernale, dans laquelle les malentendus culturels peuvent agir comme de véritables gifles. La plupart des échecs en affaires sont effectivement dus à la méconnaissance de certaines valeurs culturelles propres à chaque pays. Les cadres français, plus que d'autres, sont souvent persuadés que leur comportement et leur manière de vivre ont quelque chose d'universel, violant ainsi en toute bonne foi les usages locaux établis. Savoir se présenter à son interlocuteur, respecter les horaires, ne pas brûler les étapes, clore en douceur une réunion de négociation, dîner ou converser sans commettre d'impairs, sont autant de détails qui peuvent tuer ou faire réussir une négociation d'affaires à l'étranger.

PLUSIEURS COMPÉTENCES DE BASE

La plupart des négociateurs partent de l'idée que leurs propres intérêts sont opposés à ceux de leurs interlocuteurs. En réalité, il vaut mieux partir du principe que ceux-ci sont seulement différents et finalement complémentaires, ce qui permet de rendre compatibles les intérêts de chacune des parties. Foi de nombreux experts, les plus grands échecs proviennent du manque de maîtrise des processus de communication inter-culturelle. Face à des interlocuteurs eux-mêmes persuadés qu'il n'y a qu'une seule bonne manière de travailler : la leur, plusieurs règles s'imposent pour marquer des points en affaire et éviter l'incompréhension ou le rejet :

- . Bien connaître d'abord les spécificités culturelles françaises et les relativiser (car souvent elles reposent sur un manque objectif de savoir-vivre professionnel), afin de pouvoir mieux les contrôler à l'étranger.

- . Éviter toute forme de préjugé vis à vis de ses interlocuteurs, en s'appliquant à être tolérant, humble et sensible à leur bagage culturel.

- . Se renseigner à fond sur les valeurs et les usages de la culture étrangère avant de partir en voyage d'affaires (se référer à des ouvrages spécialisés).

- . Se forcer, s'obliger à pratiquer à l'identique de ses hôtes les règles de savoir-vivre professionnel en harmonie avec les usages locaux. Le mieux est d'essayer de se mettre dans la peau de ses interlocuteurs et de pratiquer une sorte de mimétisme en bannissant toute importation de méthodes... à la française.

- . Préparer soigneusement son rendez-vous, l'ordre du jour, les premiers instants, la précision de son intervention, les échanges informels, puis la relance régulière de la relation de retour en France.

- . Ne jamais sous-estimer aucun détail sur place. User de discernement en ne prenant rien au premier degré.

- . Ajuster en permanence ses propositions, déroulement de la relation et arguments aux contraintes imposées et/ou aux habitudes de travail de son hôte.

- . S'attendre en permanence à faire face à des situations imprévues et à des demandes inhabituelles.

- . En premier lieu, séduire et rassurer ses interlocuteurs en misant sur la confiance et la compétence, plutôt que de chercher à les influencer et à accélérer le processus.

- . S'astreindre à observer, écouter puis... ensuite seulement parler de manière précise et concise, en cherchant à se faire bien comprendre de son interlocuteur.

- . Évoquer sans arrière-pensée les différences de fonctionnement constatées, afin de désamorcer d'éventuelles incompréhensions et/ou conflits latents.

. Rester en toute occasion loyal, direct, souple, ferme et compétent.

. Savoir faire preuve de décontraction et de détente le moment venu, sans jamais ne manifester aucune familiarité ni complaisance émotionnelle.

PAYS JUGÉS LES PLUS ACCUEILLANTS POUR LE BUSINESS

Alors que la France occupe la 22^e place, les Etats-Unis dominant de la tête et des épaules la planète business en matière de pratiques managériales, de productivité et de marché du travail.

1. États-Unis
2. Finlande
3. Pays-Bas
4. Islande
5. Suède
6. Luxembourg
7. Irlande
8. Hong Kong
9. Danemark
10. Singapour

Source : The World Competitiveness Yearbook 2001

L'INTERNATIONAL DANS TOUS SES ÉTATS

Afin de mieux comprendre les différences culturelles, les usages et les attentes locales, ce cahier pratique s'intéresse à 10 pays ciblés offrant chacun une approche caractéristique dans les habitudes de travail. La diversité de ces pratiques relève d'une logique propre à chaque pays, que celle-ci soit d'Europe de l'Ouest ou de l'Est (pays latin, slave, anglo-saxon, protestant), d'Amérique du Nord (États-Unis), d'Amérique du Sud (Brésil), de pays musulmans ou d'Asie (Chine, Inde, Japon, Asie du Sud-Est). Chaque approche apporte une mine de conseils, dont la connaissance peut ensuite permettre de parfaire notre propre savoir-vivre professionnel en France !

BRÉSIL

La société brésilienne est à dominante collective faisant que la qualité de la relation est déterminante. En cas de changement d'interlocuteur, il faut souvent tout reprendre à zéro. Dans ce pays vaste et complexe, il est prudent de s'entourer de 3 types de relais : un avocat, un spécialiste local des études de marché et un «despachante», c'est à dire d'un gars débrouillard qui connaît toutes les ficelles de l'administration brésilienne et qui peut aider à réduire «le coût brésilien», ou cocktail salé de taxes en tout genre (droits de douanes, taxes portuaires, ICMS sorte de TVA...).

Principales habitudes de travail :

. Les Brésiliens adorent le high-tech et les contacts humains. Ils s'emballent assez vite en affaires pour les produits jugés nouveaux et autres gadgets à la mode.

. Impulsifs, ils ne vont pas toujours au bout de leurs idées et peuvent abandonner sans scrupule la distribution d'un produit sous contrat.

. Ils aiment prendre le temps de vivre et détestent être sous-estimés.

. Optimistes nés, ils font preuve d'opportunisme en toute circonstance.

. Avant de parler affaire, il est courant que votre hôte vous amène chez lui, présente sa famille, dévoile l'étendue de sa fortune (il faut alors le complimenter) et vous questionne directement sur votre salaire ou le prix de votre maison, sachant que pour lui l'argent n'est pas tabou.

. Les Brésiliens ont le contact facile (tapoter l'épaule, main sur le dos...). Il est nécessaire de rester décontracté, tout en conservant une certaine déférence à l'égard de son hôte et de son pays, dont il est très fier.

. Ne jamais faire de réflexion sur l'ancienneté des machines ou la pauvreté dans certains quartiers, au risque de heurter son hôte définitivement.

. Les contacts informels comptent beaucoup au Brésil. Il est fortement recommandé de se fier à son partenaire comme source d'information et pour vous mettre en relation avec son propre réseau de connaissances dans la sphère économique et politique.

. Soigner sa tenue vestimentaire (costume au bureau, chemisette légère en privé) en restant toujours impeccable, car les Brésiliens sont obsédés par la propreté.

. La gestion du temps (arriver en retard, décalage de l'heure de la réunion, déjeuner qui se prolonge...) n'est pas une obsession dans ce pays (sauf à Sao Paulo, la ville du business par excellence).

. En début de chaque séance, il est de bon ton de savoir plaisanter sur l'actualité, en misant sur l'humour et l'enthousiasme.

. Pour bien mener l'entretien, il est nécessaire de distribuer à chaque participant une synthèse écrite (en anglais ou portugais), puis de miser sur ses talents d'orateur avec une gestuelle bien appuyée.

CHINE & ASIE DU SUD-EST

En affaires, il convient d'être aussi précis que patient afin d'établir progressivement une relation de confiance, en sachant montrer d'abord «patte blanche», puis en acceptant une période d'observation qui peut durer plusieurs mois, voire une année. Si la prise de décision est souvent lente, l'exécution se fait au contraire rapidement. Il faut toutefois rester vigilant face à trop de manifestation de politesse et/ou face à des reports de délais qui masqueraient une indifférence au projet. En fait, L'un des plus grands défauts des Asiatiques est d'avoir beaucoup de mal à dire «non».

4 grandes règles s'appliquent à tous les pays d'Asie :

1. Miser sur ses plus beaux atours

Les Asiatiques ont tendance à respecter ceux qui affichent leur réussite et qui paraissent prospères. La catégorie de l'hôtel doit relever d'un certain niveau, dans le cas où en fin de journée, les hôtes vous raccompagneraient pour s'en faire une idée. Il est également nécessaire de savoir «renvoyer l'ascenseur», en dépensant autant d'argent que son interlocuteur a pu en déboursier pour vous inviter.

2. Ne jamais s'énerver et faire de grands gestes

Quel que soit le degré de difficulté dans la négociation ou l'apparente mauvaise foi de son interlocuteur, l'Occidental qui hausse le ton, même légèrement, est considéré comme un barbare qui ne sait pas garder le contrôle de lui-même. Il perd alors immédiatement la face et cet impair peut même être considéré comme un véritable crime, cassant la relation. A l'inverse, il est possible de gagner l'estime de ses interlocuteurs, en sachant garder son flegme et son sang-froid, comme en faisant preuve d'habileté dialectique et de générosité, même apparente.

3. Cultiver un réseau de relations

Un interlocuteur à qui l'on a été «chaudement» recommandé prêter une attention redoublée aux propos tenus. Lors d'un rendez-vous, il ne faut donc pas hésiter à requérir des précisions sur les personnes évoquées comme pouvant être utiles ou nécessaires, en demandant à son interlocuteur s'il est possible de les joindre en son nom. Il s'agit ensuite d'établir patiemment des relations avec chacun.

4. Ne jamais prendre un ton supérieur

Dans tous les cas, le «froggie» doit se mettre dans la peau d'un «demandeur» modeste et patient, en parlant d'égal à égal avec son interlocuteur de même niveau hiérarchique, en s'abstenant de parler de corruption, de mafia, de religion ou d'absence de libertés politiques dans le pays de son hôte.

Autres conseils pour être bien perçu :

- . Suggérer plutôt que d'imposer, en faisant en sorte que le choix vienne de son interlocuteur.
- . Éviter l'effet de surprise en évoquant brutalement du nouveau ou de l'inattendu, car cette annonce engendrera inévitablement le mutisme de ses interlocuteurs au risque de leur faire perdre la face. Il convient de l'adresser préalablement par écrit.
- . L'ambiance de la réunion doit rester assez formelle, voire protocolaire, sans l'usage d'aucune anecdote ni tentative d'humour.
- . Les chiffres avancés doivent pouvoir être justifiés avec précision et sans délais. En affaire, le «pourquoi» des choses est toujours prioritaire devant le «comment» et le «combien».
- . Le plus souvent, la démonstration collective effectuée en salle doit être complétée d'une explication en tête à tête, afin de convaincre le leader.

ESPAGNE

Les Espagnols privilégient le contact individuel aux relations strictement professionnelles, même si les invitations à caractère personnel s'effectuent plus au restaurant qu'à la maison. Les échanges sont en général longs et animés, chacun tenant à exprimer son avis. Dans cette démocratie moderne où coexistent souvent 2 langues officielles, il convient de tenir compte des nombreuses différences culturelles entre les 17 communautés autonomes. Chacune est dotée de compétences législatives et exécutives propres et fait preuve d'usages et de comportements distincts (réglementations, horaires de travail, conventions collectives...).

Principales habitudes de travail :

- . La première règle est d'avoir en tête le calendrier des vacances et des jours fériés, lesquels sont répartis différemment selon les régions.
- . Durant les mois d'été, beaucoup d'entreprises font la journée continue en travaillant de 8 heures du matin à 15 heures l'après-midi, obligeant à prévoir un solide en-cas le matin.
- . Il est recommandé de confirmer son rendez-vous quelques jours plus tôt, car les Espagnols gèrent leur agenda avec pas mal de souplesse et peuvent facilement oublier un rendez-vous non confirmé.
- . Une autre règle est de s'assurer préalablement de la solvabilité des PME-PMI, car beaucoup de dirigeants préfèrent rester discrets sur leurs comptes annuels, quitte à payer des amendes. Il convient également de vérifier que l'on a bien affaire au patron, car lui seul est décisionnaire.

. Le tutoiement est le signe que l'on est reconnu par son interlocuteur et/ou par son équipe. Il ne traduit pas un manque de respect et oblige à rendre la pareille, au risque de blesser inutilement son hôte en continuant à le vouvoyer.

. Si la familiarité chaleureuse de l'Espagnol est naturelle, elle ne veut pourtant strictement rien dire quant à l'issue positive de l'entretien. L'usage répété du «si» (oui) ne préfigure pas d'un accord possible. C'est seulement une façon de ne pas décevoir ou contrarier son interlocuteur, face à ses propositions.

. Il convient d'être toujours à l'heure, même s'il existe une tolérance dans la ponctualité d'une dizaine de minutes (moins dans les grandes entreprises).

. En général, il est préférable de se faire accompagner d'un interprète, car les Espagnols parlent peu l'anglais et mal le français. Il faut d'autre part, compter avec les nuances des idiomes régionaux (catalan, castillan...). La traduction par avance des documents en espagnol est fortement appréciée.

. Après un premier rendez-vous, il est nécessaire de relancer systématiquement son partenaire afin de maintenir son attention sur le contenu de l'échange.

. Les affaires peuvent se nouer autour d'un bon repas, mais seulement au déjeuner. C'est alors l'occasion de dépasser le formalisme d'affaires en n'hésitant pas à parler de foot, de loisirs ou de famille.

VOYAGES D'AFFAIRES, LE PROBLÈME DES BAGAGES

3 règles sont à retenir lorsque l'on voyage souvent :

1. Voyager léger : La plupart des patrons globe-trotters se contentent d'un bagage de cabine, en préférant faire nettoyer leurs habits sur place. Pour être admis, les 3 dimensions cumulées (L+I+h) du bagage à main ne doivent pas excéder 115 centimètres et 10 kg de poids maximal.

2. Éviter de mettre les objets précieux et fragiles en soute : Les bagages placés en soute ne doivent contenir ni les médicaments pris régulièrement, ni les clés du domicile ou de la voiture (en cas de perte ou de retard important) et encore moins, les objets précieux ou fragiles (en cas de vol ou de mauvais traitement).

3. Pas de mention privée sur l'étiquette : Afin d'éviter que des filières de malfaiteurs ne repèrent les personnes partant pour l'étranger, il est conseillé de n'indiquer que l'adresse professionnelle sur les bagages et aucunement l'adresse privée.

ETATS-UNIS

Dans les affaires, il vaut mieux respecter les règles du «politically correct», sachant que les américains sont peu indulgents pour ceux qui se croient intelligents d'afficher leur différence culturelle. Ce n'est pas parce qu'ils vous appellent par votre prénom que tout est permis. Les Américains détestent la familiarité et jugent leurs interlocuteurs sur leur efficacité. Contrairement à un préjugé répandu, les Américains ne sont pas tous des «killers». Leur attitude de base serait plutôt «win-win», c'est à dire gagnant-gagnant.

4 règles de base traduisent la façon de travailler à l'américaine :

1. Ne pas essayer de transformer les bonnes relations d'affaires en relations d'amitiés. Malgré leurs apparences décontractées, les Américains se livrent peu et expriment rarement le fond de leur pensée à des étrangers. Ils détestent le contact physique et obligent à respecter une distance d'échange d'au moins 70 cm. A titre privé, leurs sujets favoris sont les études à l'université, la scolarité des enfants ou le dernier film à grand budget etsurtout pas, la vie politique ou le racisme aux Etats-Unis.

2. Formaliser au maximum son argumentation (projet, vente, business plan), en la résumant sous forme de transparents, présentation assistée par ordinateur, chiffres ou paper board, en allant immédiatement droit au but et en évitant les longs préambules qui font décrocher très rapidement les interlocuteurs. Avec eux, il faut d'abord aller à l'essentiel puis régler ensuite les questions secondaires.

3. Ne pas perdre de temps au moment du déjeuner, en se contentant d'avaler un sandwich et un diet coke sur un coin de table, ou en prenant un plateau-repas au bureau. Les longs déjeuners au restaurant ont tendance à horripiler les Américains.

4. Positiver en permanence, en se montrant en superforme et en le faisant savoir. L'Amérique n'aime que les winners... Si l'Américain aime les tenues décontractées, il attend des européens qu'ils soient BCBG en adoptant un costume classique de couleur sobre ou un tailleur strict avec collants pour les femmes.

Principales habitudes de travail :

. Les choses à ne pas faire pour un homme d'affaire : fumer sur le lieu de travail ou dans les cocktails, avoir un parfum trop fort, boire un verre de vin avant 19 heures, se plaindre du décalage horaire, porter une veste et un pantalon dépareillés, arriver avec plus de 5 minutes de retard, raconter une blague où il est question de sexe, de religion, de race ou de nationalité ou suggérer que vous avez une maîtresse en dehors de votre femme, sont autant de maladresses qui peuvent ruiner votre crédit d'homme d'affaires.

. Les Américains sont très pointilleux sur la ponctualité de leurs visiteurs. Avec un retard non prévu à l'avance, le professionnalisme peut être sérieusement mis en doute.

. Ils détestent par dessus tout le côté directif et les réunions mal préparées. Avec eux, il est nécessaire de «faire ses devoirs à la maison», c'est à dire de préparer dans le détail la réunion.

. L'Américain adore les contrats clairs et trouver des solutions de rechange sur le champ. Avec lui, il faut être direct, factuel et précis sur la finalité, le résultat, les moyens, qui fait quoi et dans quels délais.

. Lors de la première rencontre, il faut annoncer d'entrée de jeu «Voici comment peut s'établir notre partenariat», puis exposer sa stratégie à moyen terme. Il faut être aussi bref (small talk) que son hôte. S'il vous demande si votre voyage a été agréable ou si l'hôtel vous convient, il faut répondre par un simple «Fine, thanks» et embrayer tout de suite sur le business.

. Éviter les affirmations péremptoires, car une parole donnée vaut contrat et engage celui qui l'a émise. L'usage d'un avocat est une précaution indispensable face au maquis juridique, ainsi qu'un moyen de dépersonnaliser les relations en permettant de se consacrer entièrement au business.

. Le «team working» (travail en équipe) fonctionne à plein régime avec un staff pluridisciplinaire surinformé. Finie la négociation individuelle !

. La durée d'une réunion ne doit pas dépasser 1 heure, le temps de régler tous les points du contrat avant de prendre une décision. En matière d'écoute, le seuil de «tolérance fessière» d'un Américain est limité à 40 minutes lors d'un exposé, après il décroche (à titre comparatif : 1 heure pour un asiatique, 2 heures pour un Français).

. Il est recommandé d'adopter le format local de la carte de visite en 9 x 5,3 cm et de l'imprimer en anglais avec la mention de son adresse e-mail.

SANTÉ, LES PRÉCAUTIONS À PRENDRE EN AVION

- . Arriver en avance, afin d'éviter le stress et des palpitations inutiles.
- . Penser à ses vaccins contre la diphtérie, le tétanos et la polio pour tous les pays, ainsi que contre la typhoïde et l'hépatite A dans les pays à faible niveau d'hygiène, même s'ils ne sont pas obligatoires.
- . Activer sa circulation sanguine, afin d'éviter les risques cardiaques. Il est recommandé de se lever de temps en temps, de faire quelques mouvements et des exercices de détente afin d'éviter la thrombose du voyageur (formation d'un caillot dans les artères). Les plus avertis porteront des vêtements amples et en coton, ainsi que des chaussettes de contention (collants pour les femmes).
- . Ne pas négliger avant le départ certains problèmes de santé bénins (rhume, maux de tête ou d'oreilles, caries dentaires...), lesquels peuvent être amplifiés par la pressurisation et l'air conditionné. Les vols longs courriers sont une véritable torture avec le nez bouché. Pour les fumeurs, prévoir un patch ou se munir de pastilles à la nicotine.
- . Éviter les verres de contact car la déshydratation dans la cabine assèche les yeux. Il est préférable de porter provisoirement des lunettes.
- . Soigner son alimentation en buvant beaucoup d'eau afin de faire face à la déshydratation, tout en évitant l'excès d'alcool et d'aliments qui au contraire, favorisent la déshydratation.
- . Prévoir une petite laine ou un sweat pour résister à la climatisation.
- . Réduire les inconvénients des décalages horaires : Se caler dès l'embarquement sur l'heure du pays d'arrivée. Un sédatif léger doit suffire pour dormir. L'usage de la mélatonine (interdite en France) évite le fameux «jet lag» à l'arrivée. Elle est en vente sur Internet (www.e-bonne-sante.com ou www.anastore.com).
- . Anticiper les risques de maladie en voyage : Apporter tous les papiers relatifs à sa santé (Sécurité sociale, société d'assistance), ainsi que les numéros utiles en France (téléphone, fax).
- . A l'arrivée, ne jamais boire d'eau sur place qui ne provienne d'une bouteille hermétiquement capsulée, non plus qu'accepter de prendre des glaçons dans son apéritif ou son coca, car les risques de turista et d'infection sont grands.

Source : Air France

HOLLANDE

Baptisés les «Chinois de l'Europe», les Néerlandais travaillent dur et ont la réputation d'être économes. Ils n'aiment pas gaspiller leur argent en frivolités vestimentaires ou gadgets futiles, luxueux ou trop voyants. Obsédés par l'efficacité, les Hollandais ne tolèrent aucun laxisme. Loyaux en affaire, ils ne supportent aucun faux pas et pétris de tradition protestante, ils recherchent partout la simplicité, ainsi que les produits qui intègrent une dimension sociale et environnementale.

Principales habitudes de travail :

- . Lors d'une première rencontre, un petit cadeau sera grandement apprécié (par exemple, un petit cru de terroir), alors qu'une tenue trop chic sera perçue comme une tentative d'affirmer sa supériorité ou comme un signe de superficialité.
- . Après l'échange d'une bonne poignée de main assortie d'un contact visuel franc, puis après avoir donné sa carte de visite, l'objet du business doit être tout de suite évoqué, sans perdre de temps en bavardages inutiles.
- . La pause-café est un rituel incontournable plusieurs fois dans la journée (pas de thé ni de café corsé).
- . Le Hollandais doit être rapidement rassuré sur son autonomie, il veut tout savoir avant de s'engager et posera de multiples questions.

. Sensible à la valeur de l'argent, le prix est un critère particulièrement crucial dans la négociation, obligeant à rester ferme tout autant que lui. Il conviendra alors d'inclure dans le tarif certains services supplémentaires gratuits !

. Quel que soit le statut de son interlocuteur, celui-ci trouvera naturel de solliciter ses principaux collaborateurs avant de s'engager. Il donnera facilement et sans détour, une information transparente et claire sur le déroulé de l'affaire, en positif ou en négatif.

. Imprégnés de calvinisme, les Néerlandais sont soucieux d'égalitarisme, ce qui suppose de leur adresser systématiquement par écrit, l'ordre du jour de la réunion avec les noms et les titres des personnes qui doivent intervenir, afin qu'ils puissent réunir des collaborateurs de même rang.

. Ponctuel et aimant aller droit au but, il n'est pas rare que celui qui arrive en retard voit son temps d'intervention proportionnellement écourté. Pragmatiques, les Hollandais préfèrent résoudre un problème sur le champ plutôt que de voir l'affaire tourner court.

. S'ils rencontrent un problème (par exemple : non respect du délai de livraison...), ils peuvent alors se braquer tout net et faire part de leur mécontentement, quitte à froisser leur interlocuteur.

. La langue de travail est l'anglais, même si l'hôte semble maîtriser le français, afin d'éviter tout malentendu.

. Tant que le contrat n'est pas signé, il y a peu de chance d'être convié au restaurant et si l'hôte propose de déjeuner, il faut alors traduire par «on se mange un sandwich ?». Les bons sujets de discussions concernent le football ou les dernières vacances en France, en se gardant bien d'évoquer les problèmes de drogue ou la chasse, un hobby qui hérisse au plus haut point les habitants du plat pays.

INDE

QUELLES SONT LES GRANDES TENDANCES DE L'ÉCONOMIE INDIENNE ?

L'économie Indienne représente aujourd'hui la 4^{ème} plus grande économie au monde en terme de parité de pouvoir d'achat. Le cabinet Goldman Sachs prévoit même que l'Inde prendra la 3^e place mondiale d'ici 2035. Après une dizaine d'années de croissance à plus de 7%, l'économie indienne, bien qu'impactée par le ralentissement de l'économie mondiale, reste l'un des pays, après la Chine, dont la croissance demeure la plus rapide. C'est aussi le second pays le plus peuplé au monde avec 1,2 milliard d'habitants sachant que la population indienne pourrait dépasser celle de la Chine à l'horizon 2020 avec une croissance de 1,6% par an. Elle est également le plus jeune des grands pays avec près de 50% des Indiens qui ont moins de 25 ans, soit 560 millions même si la population est essentiellement rurale à 70%. Les jeunes indiens sont très scolarisés avec plus de 300 000 ingénieurs et 1 000 000 d'informaticiens sortant chaque année des universités indiennes. De ce fait, l'Inde est devenu un énorme bassin de main-d'oeuvre qualifiée parlant l'anglais, ainsi qu'un exportateur majeur de travailleurs hautement qualifiés dans les secteurs de la programmation informatique et des services financiers. Actuellement, la classe moyenne compte environ 300 millions de consommateurs et doit doubler vers les 2025 avec 600 millions de personnes, représentant alors 41 % de la population. L'Inde est également le 7^e pays le plus vaste du monde avec 3 287 590 km² en s'étendant du nord au sud sur environ 3 214 km et d'est en ouest sur près de 2 933 km.

PRINCIPAUX INDICATEURS

- . 1,166 milliard d'habitants (2009)
- . 1 210 milliards de dollars de PIB (2008)
- . 6% de croissance (2009-2010)
- . 6,3% d'inflation (2009)
- . 3,5 Md€ d'exportations vers la France (2008)
- . 3,3 Md€ d'importations françaises (2008)
- . Position de la France : 11e client, 15e fournisseur, 1,7% du marché (2008)
- . 1,17 Md\$ d'IDE (Investissements directs à l'étranger en 2008)
- . 7e investisseur étranger (2,3% des IDE totaux)
- . 8,9% de taux de chômage (2009)
- . 0,014€, cours moyen de la roupie.

UN GRAND PAYS PARMIS LES «BRIC»

Lors de la dernière crise financière, l'Inde a été moins beaucoup affectée que la plupart des grandes économies du fait d'un solide système bancaire, de la réponse rapide et agressive de son gouvernement au niveau monétaire et fiscal et surtout par une forte consommation interne qui représente environ 60 % de son PIB. Il est clair que l'économie indienne est l'un des marchés parmi les plus prometteurs de la mondialisation au sein des BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine). Selon le cabinet AT Kearney, elle est devenue la seconde destination de prédilection pour les investissements étrangers (IDE). Le pays est d'ailleurs classé en catégorie de risque A3 par la Coface. L'activité économique se concentre essentiellement à Bangalore pour les services et les Tic (Silicon Valley Indienne, logiciels, aéronautique) ; à Bombay pour la finance et l'industrie (cinéma, chimie, textile, pêche) ; à Calcutta pour l'export (port commercial majeur), la pétrochimie et la métallurgie ; à Delhi pour le commerce (croissance des Tic, de l'automobile et la distribution), hôtels, banques, énergie, santé, biens de consommation ; à Hyderabad (pour les Tic et l'industrie pharmaceutique) ; à Madras (Tic et textile) et à Pune pour l'automobile. Son économie est variée avec l'Agriculture qui représente 17,6% du PIB (base 2008), l'Industrie (29% dont 4% pour l'artisanat et le textile) et les Services (53,4%). L'industrie pharmaceutique, les biotechnologies, la télécommunication, l'aéronautique, le tourisme et les biens de consommation, représentent un potentiel de croissance important. Le nombre croissant de jeunes gens qualifiés parlant couramment l'anglais permet à l'Inde d'être une destination de prédilection pour la délocalisation de services aux consommateurs (call-center) et de centres de support technique (back-office).

DES DÉFIS À RELEVER

Le marché indien comporte encore plusieurs défis à relever malgré de nombreuses opportunités économiques. C'est le cas notamment avec :

- . Une bureaucratie qui rend les négociations très complexes et lentes.
- . Un système de lois et de taxation très lourd.
- . L'obligation de privilégier une approche régionale et non globale du marché indien sachant que chacun des 28 États comporte ses propres spécificités.
- . Turn-over important de la main-d'œuvre indienne environ tous les 5 ans.
- . Un important retard au niveau des infrastructures routières, portuaires, aéroports, réseau ferroviaire et urbaines, même si le gouvernement a investi ces dernières années 500 milliards de dollars dans la rénovation des infrastructures du pays.
- . Une grande fréquence de pannes électriques à cause d'une demande indienne qui dépasse régulièrement l'offre énergétique.
- . Un gouvernement et des institutions relativement corrompus
- . Un coût de la vie très élevé lié au logement avec, par exemple, des loyers à Bombay qui avoisinent les 3 à 4 000€/mois pour un 3 pièces
- . Une inflation annuelle importante des salaires

LE BUSINESS EN INDE

Relativement démocratique, le pays dispose d'une mentalité commerciale fondée sur la libre concurrence totalement différente du reste du continent asiatique. L'entreprise peut donc librement développer ses ventes dans le cadre d'une prospection directe et d'accords ciblés. Toutefois, pour faire du bon business en Inde, il faut privilégier avant tout la mise en relation, le développement des relations, les entretiens en tête à tête et la négociation. La mise en relation signifie qu'il est plus facile de réaliser des premières affaires par relation (amis communs, recommandations) que par prospection directe (courrier, mailing, tél.). Cultiver et développer ses relations est un facteur déterminant pour conserver précieusement les liens établis avec ses clients et prospects. Visiter régulièrement ses clients et fournisseurs est indispensable car les indiens accordent une réelle importance à chaque visite. Souvent, lors de la présentation de produits, il n'est pas rare d'avoir une salle pleine de 10 à 20 personnes avec des interlocuteurs friands de détails techniques. L'éducation technique et scientifique est d'un très haut niveau obligeant alors à répondre à des dizaines de questions techniques pertinentes. Les réponses doivent faire preuve d'une véritable compétence car c'est à partir de là que l'on gagne ou que l'on perd une affaire.

UN PAYS DE NÉGOCIATEURS

Les Indiens sont d'excellents négociateurs qui ont constamment à l'esprit une relation commerciale fondée sur le donnant/donnant et le «good deal». Si les indiens sont beaucoup moins procéduriers que les américains, ils ne valideront l'affaire qu'à condition que celle-ci soit équitable pour l'ensemble des parties. Dans ce pays, la négociation est perçue comme un jeu qui exige de la part de l'interlocuteur étranger une bonne dose de patience sachant que le processus de négociation est bien plus lent qu'en Occident. Lors de chaque affaire, la pratique courante est de céder quelque chose au niveau tarifaire comme, par exemple, une remise de l'ordre de 5%. Sous l'angle relationnel, à l'instar de la plupart des pays asiatiques, les indiens ne savent pas dire non. Le langage du corps est déterminant comme c'est le cas notamment lorsque l'interlocuteur dandine de la tête, ce qui n'est ni un signe d'approbation ou de désaccord mais une posture d'écoute. Il faut également veiller à ne pas prendre au pied de la lettre tout ce qui est dit en n'hésitant pas à hausser le ton pour exiger le respect lorsque son interlocuteur s'entête. Pour l'Indien, il est également courant d'aller directement au vif du sujet sans passer nécessairement par des préalables ou une discussion tournée vers la vie personnelle, même si celle-ci arrivera forcément en cours de négociation. Sachant que les relations de confiance sont importantes pour les indiens, il faut absolument accepter une éventuelle invitation dans sa famille ce qui est le signe d'un haut degré de confiance. Tout refus serait mal vu.

QUELQUES USAGES LOCAUX

Lors des négociations, qui nécessitent préalablement plusieurs rendez-vous, il faut se méfier des apparences en se renseignant auprès d'un contact local sur les origines, la caste d'appartenance et la ville de naissance de son homologue indien. Quelques particularités à connaître :

- . Celui qui se montre le plus disert et le plus élégant n'est pas forcément le décideur
- . Eviter de couper la parole lors de la discussion car l'Indien adore argumenter même sur les détails
- . En affaires, l'Indien défend bec et ongle son intérêt car son premier but dans la vie c'est l'artha (l'enrichissement).
- . Une forte habitude à mettre la pression sur les prix
- . Une tendance au légalisme et au chipotage sur chaque point juridique
- . Une vitesse d'exécution beaucoup plus lente qu'en Occident
- . L'usage du téléphone cellulaire omniprésent en réunion
- . Une hiérarchie très importante dans l'entreprise réduisant de facto la capacité d'initiative de ses interlocuteurs

LE TEMPS «À L'INDIENNE»

Dans un pays où semble régner une totale désorganisation mais aussi une curiosité et une grande gentillesse vis-à-vis des étrangers, il faut se montrer patient et ferme à la fois, flexible et souple en sachant

gérer les contraintes temporelles. Par exemple, l'année fiscale commence le premier avril et se termine le 31 mars faisant que les commandes importantes s'effectuent durant cette période de l'année. Il est également souhaitable d'intégrer la notion du temps «à l'indienne» dans les relations afin de demeurer serein car, en Inde, le fournisseur n'est pas considéré comme un partenaire et la bureaucratie au sein même des entreprises est extrêmement tatillonne. Les choses avancent donc lentement avec un risque de changement régulier dans les projets obligeant à refaire souvent le travail. Les relations client-fournisseur sont souvent conflictuelles et le ton monte rapidement. Côté finance, les sorties d'argent sont importantes avec une fiscalité omniprésente fondée sur un prélèvement à la source. Selon Pierre Maillet, directeur général adjoint du groupe Coteba, «*L'argent reste l'un des principaux points noirs*» avec, à la clé, de sérieuses difficultés pour se faire payer. Il confirme que «*Chaque pas que l'on fait déclenche une nouvelle taxe avec des règles différentes d'Etat à Etat, notamment en matière de TVA*». Toutefois, poursuit-il, «*Le management ne pose pas de réel problème car les Indiens sont très respectueux de la hiérarchie*». Il est vrai que sur le plan hiérarchique, aucun collaborateur indien ne contredira jamais son supérieur hiérarchique.

LES 5 GRANDES VALEURS CULTURELLES EN INDE

Pour chaque indien, la famille et la religion occupent une place importante, le système de caste se fait également sentir même s'il a été aboli depuis plusieurs années et la collectivité prône généralement sur l'individu. Parmi les autres valeurs indiennes fondamentales 5 se détachent nettement :

. **La complexité**

Il n'existe pas une Inde mais plusieurs Indes, observant que ce pays est toujours sous l'emprise d'influences religieuses et culturelles diverses et contradictoires : hindouisme, chrétienté, islam, culture britannique...

. **L'individualisme et le collectivisme**

Il est clair que le modèle anglais a laissé un esprit de compétition relativement «agressif» ainsi que le sens du «goal oriented» (action orientée vers un but). Néanmoins, le respect des traditions et la place fondamentale de la famille restent prioritaires face aux impératifs professionnels.

. **L'idéalisme**

La spiritualité est omniprésente et s'explique par la recherche permanente de perfection. L'absence d'interdits et de limites dans la religion hindoue (prédominante) confère aux indiens une ouverture d'esprit et une grande patience.

. **Le rapport au temps**

Le temps est un élément fondamental de la culture indienne, il est considéré comme une ressource et non comme une contrainte. Selon la formule d'un entrepreneur Indien «*En occident, vous avez la montre, en Inde nous avons le temps*». Leur perception du temps suppose de vivre dans le «moment présent» faisant que l'on n'annule pas un rendez vous mais qu'on le décale dans le temps.

. **Le nationalisme**

Les indiens sont très fiers de leur pays et se montrent exigeants en matière de reconnaissance et d'intérêt portés par leurs interlocuteurs.

LA NÉCESSITÉ D'UTILISER DES REPRÉSENTANTS COMMERCIAUX

En Inde, il est indispensable d'inspirer confiance à ses partenaires et à ses prospects locaux. Pour cela, le mieux consiste à disposer sur place de représentants commerciaux indépendants fiables, capables de prospecter efficacement un secteur d'activités ciblé. Sachant que les visites sont primordiales, le représentant commercial local est l'homme de la situation en se rendant régulièrement chez les clients, en faisant fructifier les relations directes et naturellement en pratiquant la négociation. Dès le départ, il est nécessaire d'essayer plusieurs représentants commerciaux afin de trouver celui qui convient le mieux. Après avoir testé et vérifié de manière satisfaisante le travail accompli sur le terrain, il est alors possible de transférer graduellement les affaires vers le meilleur d'entre eux en lui donnant systématiquement les nouveaux contrats et demandes provenant de sa zone d'action. D'une manière générale, la consolidation de l'action commerciale peut prendre plusieurs années car la complexité administrative liée à la coexistence d'un régime fédéral et de particularismes régionaux constituent des retards et des difficultés à l'implantation. En complément de l'activité commerciale, il est également recommandé d'avoir aussi le soutien d'un conseiller indien expérimenté au sein de l'équipe.

AUTRES CONSEILS POUR APPROCHER CE PAYS

Pour travailler en Inde, il est recommandé d'investir du temps et des ressources en amont de l'implantation en effectuant plusieurs déplacements en vue de créer un véritable réseau dans les principaux centres économiques. Il s'agit de s'entourer de partenaires et d'experts locaux pour déjouer les complexités du pays afin de :

- . Cibler précisément son approche sur les zones stratégiques
- . Obtenir des garanties en termes de services et de qualité
- . Approcher le pays de manière régionale sachant que les partenaires, canaux de distribution, clients et leurs attentes, varient significativement d'un territoire à l'autre
- . S'entourer de bons conseils juridiques et fiscaux
- . Envoyer d'abord sur place un expatrié français (ou plusieurs) afin d'assurer au début la mise en place (avant le recrutement d'un ou plusieurs représentants locaux)
- . Dans le cas d'une création de filiale, il faut prévoir de solides capacités financières en prenant garde aux enjeux humains et culturels. Pour cela, il est nécessaire de préparer le projet dans les moindres détails avec un partenaire local (stratégie, étude de marché, business plan, aspects juridiques, fiscaux et financiers, implantation physique et logistique de l'entreprise)
- . Ne jamais effectuer des paiements à l'avance ni signer des contrats d'exclusivité
- . Vérifier que les clients sont solvables en prévoyant des acomptes
- . Ne pas sous-estimer les coûts d'implantation et ne pas surestimer les bénéfices escomptés

JAPON

Dans la vie des affaires, les Japonais ont des pratiques très codifiées, basées sur le respect. Ainsi, il faut toujours commencer par saluer ses interlocuteurs d'une inclinaison de la tête ou d'une légère «courbette», puis échanger les cartes de visite (imprimées en anglais ou en japonais) en les présentant et en les recevant des 2 mains. Tout l'art consiste à passer pour un «*majime*», un étranger qui surprend par sa politesse, au lieu d'un «*gaijin*» (terme un peu péjoratif qui désigne les étrangers en général). Les 4 règles d'or valables en Chine et en Asie du Sud-Est sont également en vigueur au Japon. D'autres usages doivent être scrupuleusement respectés :

- . Les relations personnelles comptent beaucoup au Japon. Aussi pour décrocher un rendez-vous dans une entreprise, il est conseillé de se recommander d'un contact japonais (relation personnelle ou agent), lequel se portera garant de la réputation de votre entreprise et de vous-même.
- . Les Japonais attendent des Occidentaux qu'ils se comportent avec modestie et discrétion, qu'ils s'expriment doucement et sans gestes des mains, car cela pourrait être pris pour de la colère.
- . Il faut éviter de se mettre en avant en respectant une distance minimale d'échange de 80 centimètres, ne pas être familier en manifestant des démonstrations d'affection bruyantes ou pire, en touchant son interlocuteur ou en le fixant longuement dans les yeux. Sont également mal vus, le fait de se moucher, de mâcher du chewing-gum, de croiser les jambes ou, à table, ses baguettes.
- . Être d'une ponctualité absolue en arrivant un quart d'heure en avance, car pour eux être à l'heure, c'est déjà être en retard. Vos interlocuteurs nippons vous respecteront si la réunion commence à l'heure dite.
- . Entrer dans la salle de réunion par ordre hiérarchique décroissant, en laissant libres les chaises situées en bout de table, traditionnellement réservées aux hôtes.
- . Offrir un cadeau à chaque membre de la délégation (ballotin de chocolats fins, stylo de marque...). Les Japonais craquent pour les présents bien emballés et portant la marque d'un grand magasin parisien. Ils ne l'ouvriront pas devant vous, de peur de perdre la face si le cadeau n'est pas à leur goût (faire de même).

. Ne pas employer l'anglais si ses interlocuteurs le parlent mal, mais se faire accompagner par un interprète que l'on ne regarde jamais.

. Ne pas être surpris si vos interlocuteurs approuvent tous vos propos, c'est une façon d'encourager l'orateur à poursuivre. Un Japonais ne dit jamais «non», ce serait insultant. Il utilise pour cela mille et une façons (rester silencieux, changer de sujet, sourire ou dire «oui»). Le fameux terme *Hai* signifie «j'ai saisi, je vous entends» et non pas «oui», comme le prétendent certains dictionnaires. Le «oui» qui implique un accord sans réserve se dit *kekko desu*.

. Respecter scrupuleusement l'ordre du jour dans les réunions, en l'adressant quelques jours à l'avance avec la liste des personnes qui vous accompagnent, en indiquant les titres, les fonctions et les diplômes

. Accepter de répondre plusieurs fois aux mêmes questions (en tâchant de comprendre pourquoi elles sont posées).

. Participer sereinement aux «silences de réflexion» et autres apartés, qui jalonnent la réunion et leur donnent du temps pour réfléchir.

. Ne jamais interrompre son interlocuteur en coupant ses propos. Laisser un moment de silence après chaque intervention, ce qui exprime une marque de considération pour celui qui vient de parler. Ne jamais sortir de la salle, sous aucun prétexte, cela serait pris pour un affront.

. Face à un groupe, il convient de préserver l'harmonie en s'adressant à tous, même si la négociation paraît s'enliser. Traiter toute critique de manière positive (vous avez raison...).

. Chercher la personne la plus compétente sur chaque sujet précis et non pas la plus importante pour l'ensemble du projet, tout en repérant le chef qui reste souvent discret. Il arrive que durant la présentation, les membres se soient tous dénommés «managers» dans le but de dissimuler les véritables décisionnaires.

. Au Japon, il est recommandé de contacter les personnes de la base, même de façon informelle, car elles feront obligatoirement remonter les informations à leur hiérarchie.

. Toute présentation doit être préparée en amont, sachant qu'un projet qui n'émane pas du groupe n'a guère de chance d'aboutir. Les patrons japonais sont des adeptes du «*ringi*», une procédure de décision collégiale qui consiste à faire circuler une proposition aux différents niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Une fois le consensus obtenu, une décision est alors prise.

. Pour un Asiatique comme pour un Japonais, avouer son incompréhension revient à affirmer que le professeur ou l'intervenant est mauvais, donc à lui faire perdre la face devant son auditoire. A l'occasion des pauses ou de discussions informelles, il faut donc vérifier ce que chacun a pu réellement retenir.

. La conclusion d'une affaire peut facilement durer de 1 à 2 ans, mais une fois engagés, les Japonais mettront un point d'honneur à respecter le partenariat et seront fidèles pour toujours. S'armer de patience est une obligation, en profitant de cette période d'observation pour multiplier les contacts (proposer une visite de son entreprise, envoyer un échantillon d'un nouveau produit, un petit cadeau à l'occasion de la fin d'année...)

. Si l'on vous propose une sortie après la fermeture des bureaux, il faut rester d'une totale disponibilité, car distants et guindés durant la journée, les Japonais se déchaînent le soir. Une invitation est le signe que vous êtes bien accepté par vos hôtes.

. L'une des clés du succès commercial est de vivre des relations détendues et enthousiastes devant un flacon de saké, même si le lendemain, il faut reprendre un sérieux absolu devant son interlocuteur. Entre 2 chansonnettes au Karaoké, il est de bon ton de parler golf, voitures et curiosités de la vie parisienne, en esquivant tous les sujets politiques.

LES «FAUX AMIS» DANS LE FEU DE LA NÉGOCIATION

Certains mots anglais semblent tellement proches du français, qu'il faut les fuir comme la peste :

Vous voulez dire : Actuellement, il ne nous est pas possible de prendre une décision

Ne dites pas : actually (en fait) mais now, currently, for the moment

Vous voulez dire : Si nous prenions nos agendas pour fixer la date de notre prochaine entrevue

Ne dites pas : agenda (l'ordre du jour dans une réunion) mais diary

Vous voulez dire : Dans ce cas, il faudra faire un effort sur les délais de livraison

Ne dites pas : delay (retard) mais time ou time-limit

Vous voulez dire : Nous pourrions éventuellement accepter votre offre

Ne dites pas : eventually (finalement, en fin de compte) mais perhaps ou possibly

Vous voulez dire : Ce produit a gagné le premier prix international de design

Ne dites pas : price (uniquement pour le coût d'un produit) mais prize

Vous voulez dire : C'est une proposition que vous ne pouvez pas refuser

Ne dites pas : proposition (proposition «malhonnête») mais proposal

Vous voulez dire : Nous vous proposerons un plan d'action à la prochaine réunion

Ne dites pas : reunion (retrouvailles) mais meeting

Vous voulez dire : Votre projet semble tout à fait sympathique, mais est-il rentable ?

Ne dites pas : sympathetic (compatissant) mais nice

PAYS ISLAMIQUES

La coutume et les rites occupent une place essentielle dans l'esprit, le coeur, l'emploi du temps et le portefeuille des musulmans. Ils font partie intégrante de l'identité et de la fierté de l'individu. L'un des premiers principes en affaires est de multiplier les occasions de se faire des «amis», c'est à dire des gens sur lesquels vous pourrez ultérieurement compter. Dans le monde musulman, il est difficile d'arriver à quelque chose sans amis et les services réciproques permettent de cimenter l'amitié. Le business repose sur des relations interpersonnelles riches, dans lesquelles tout se justifie.

Principales habitudes de travail :

. Ne pas porter de chemises à manches courtes, même si la chaleur est intenable. Ne pas boire d'alcool et fumer dans les lieux publics, sauf si l'interlocuteur le propose. Ne pas utiliser sa main gauche considérée comme impure, en particulier pour manger.

. Se déchausser en entrant chez les gens et se mettre pieds nus ou en chaussettes dans tous les édifices religieux.

. Accepter la «cérémonie du thé» comme un préalable à toute conversation d'affaires, moment durant lequel votre interlocuteur jauge votre caractère et vos intentions. Ne pas avaler d'un trait le verre de thé ni y tremper les lèvres, avant que votre interlocuteur ne vous y invite.

. Oublier les barrières de la vie privée, en sachant vous fondre dans les usages locaux et surtout, en ne repoussant aucune invitation privée.

. Manifester les plus grandes marques de respect aux personnes âgées mais ne jamais caresser un chien, même dans une maison privée. N'insister jamais pour rencontrer la femme de votre interlocuteur, ni poser des questions concernant les femmes et la religion. Traiter tout le monde avec la plus grande déférence, même l'employé apparemment méprisé du patron.

. Ne jamais être pressé, sachant qu'il n'est pas évident pour votre interlocuteur de dire «non» brutalement. Celui-ci préférera utiliser une formule de type «c'est difficile» ou imposera un délai inattendu.

. Ne plaisanter qu'avec les gens avec qui une certaine intimité est déjà établie. Exprimer sa gratitude après avoir été reçu comme invité, à qui tous les égards ont été dus. En toute circonstance, il faut conserver de la politesse et un savoir-vivre de gentleman.

. Ne pas succomber aux propositions de corruption qui peuvent ensuite conduire vers une forme de chantage. Mieux vaut payer officiellement un peu plus cher.

SÉCURITÉ DU MATÉRIEL INFORMATIQUE

Les équipements high tech (ordinateur, téléphone cellulaire, assistant de poche, batterie, adaptateur universel...) sont censés simplifier la vie de l'homme d'affaires à l'étranger.

Certaines précautions s'imposent toutefois :

- . Utiliser une sacoche unique en y rassemblant tout le matériel high tech.
- . Emporter la garantie internationale propre à chaque appareil.
- . Se munir des principaux CD du système, afin de pouvoir régler sur place toute panne éventuelle.
- . Installer un mot de passe en cas de vol.
- . Effectuer une sauvegarde des données avant chaque départ.
- . Investir dans une alarme «Kensington» qui se déclenche au mouvement.
- . Protéger son matériel des fortes chaleurs, lesquelles épuisent les batteries et ramollissent les plastiques.
- . Mettre une simple feuille de papier entre l'écran et le clavier, afin d'éviter une éventuelle formation de marques. En cas de choc ou de rayures, mettre un peu de cire d'abeille et lustrer à la peau de chamois.
- . Faire suivre ses e-mails en créant un compte à cet effet, chez Yahoo ou Excite, ou en utilisant les services de consultation des mails sous forme de SMS ou de synthèse vocale à partir du téléphone cellulaire.
- . Choisir un téléphone mobile tribande et appeler son opérateur afin d'activer une fois pour toute, l'option monde
- . Indiquer sur votre répondeur que vous êtes en déplacement jusqu'à tel date (histoire de ne pas être dérangé sans raison).
- . Se doter de câbles d'alimentation et d'adaptateurs universels à prises électriques et téléphoniques (5 standards différents dans le monde).

ROYAUME-UNI

Les Britanniques sont très attachés aux bonnes manières. Ils font preuve de beaucoup de politesse et d'humour, attendant la pareille de la part de leurs visiteurs. Ils sont assez individualistes et ont un sens aigu de l'égalité, supportant mal le genre autocrate qui veut tout diriger et tout contrôler. Ils attendent d'une réunion, qu'elle ait un objectif précis et que celui-ci soit atteint à son terme, après débat et prise de décision.

Principales habitudes de travail :

. Le ton est le plus souvent cordial de type «friendly», ce qui fait des anglais les princes de la courtoisie et du fair-play.

. Si la poignée de main est de rigueur lors d'un premier contact, il vaut mieux opter ensuite pour un simple «*Hello Jack ou Sir*», car d'un naturel distant, des contacts physiques répétés risquent de les choquer vraiment.

. Avant d'attaquer la négociation, les usages veulent qu'on échange de courtoises banalités autour d'une tasse de thé.

. Les Britanniques ne s'expriment jamais de manière directe mais utilisent volontiers des formules détournées, des sous-entendus, des non-dits, des litotes et des euphémismes, obligeant à détecter derrière les petites phrases d'allure anodine, le véritable fond de leur pensée.

. Assez procéduriers sur la forme, il est recommandé de leur adresser avant toute réunion, de multiples courriers et appels téléphoniques afin de fixer, confirmer la date, l'heure précise, l'ordre du jour et la liste des participants.

. Un «chairman of meeting» veille scrupuleusement au respect de l'ordre du jour, dans le cadre de réunions qui durent rarement plus d'une heure. Les règles de fair-play obligent à attendre son tour avant d'intervenir de manière concise, en se gardant d'interrompre l'exposé d'un autre intervenant.

. Pragmatiques et financiers dans l'âme, les anglais ont besoin de disséquer les chiffres et de connaître l'ensemble des détails de l'offre. Ils attendent que soient mis en valeur les atouts de l'offre et de l'entreprise (savoir-faire, faibles frais de structure, peu d'endettement, bonne progression des résultats, plan d'action, échéances, rentabilité...).

. Pourtant lors de l'échange, il ne faut pas espérer lire le moindre signe d'intérêt ou de considération sur le visage impénétrable de ces flegmatiques. Ils donneront même l'impression de minorer certains points de la négociation, qui en réalité sont essentiels pour eux.

. L'absence de self-control et les manifestations d'émotions sont jugées avec mépris et peuvent être fatales à la poursuite de la relation.

. Toute forme d'instruction ou ordre doit être «camouflé» en demande polie. Il est nécessaire de consulter et de faire participer à la décision chaque membre du groupe.

. Le style d'échange doit rester informel mais toujours précis, policé et sans familiarité. Les décisions étant prises de façon plus collégiale qu'en France, il est recommandé pour parvenir plus vite à la conclusion d'une affaire importante, de présenter soi-même son projet au «board», lequel est composé d'actionnaires et d'experts (retraités, consultant...).

. Le «*yes, but*» indique que la négociation n'est pas finie et qu'elle cache encore des conditions draconiennes. De la même manière «*It is very interesting*» peut tout à fait signifier que l'argumentation développée est convaincante, mais aussi qu'elle ne présente aucun intérêt ! Le terme «*sorry*» est l'un des mots anglais les plus ambigus, en annonçant très gentiment un point de vue irrémédiablement opposé au vôtre.

. Après une réunion, il est bon d'adresser à ses hôtes une lettre de remerciement reprenant par écrit, les conclusions de l'entrevue et confirmant les principaux points d'entente. Les Britanniques n'accordent guère d'importance aux engagements purement verbaux, pour peu qu'ensuite, ils les jugent toute réflexion faite, contraires à leurs intérêts (d'où l'expression en cas de changement de bord : perfide Albion !).

. Les affaires se concluent rarement au restaurant mais davantage au bureau, autour d'un plateau de mini sandwiches. Il faut profiter des moments informels (pub, club...) pour régler les incompréhensions de la journée, en laissant ses interlocuteurs pratiquer leur exercice favori, à savoir un humour contrôlé aux audaces subtilement dosées !

LISTE NOIRE DES AÉROPORTS EUROPÉENS

% des vols retardés quotidiennement :

Paris CDG 28,6%

Barcelone 29,6%

Genève 30,4%

Milan 30,8%

Madrid 36,4%

Source : *Times magazine*

LISTE ROUGE DES PAYS QUI ÉGARENT LES BAGAGES

Il y a des endroits où les bagages se perdent plus qu'ailleurs :

Afrique

Amérique latine

Chine

Inde

Russie

Source : *Site Voyages d'affaires*

RUSSIE

Les Russes sont de grands affectifs et mélangent aisément relations professionnelles et amicales. Il est fréquent de nouer des relations chaleureuses et d'être invité à leur domicile, après seulement 2 rencontres. Toutefois, «*Lorsqu'un Russe offre une cigarette, il faut s'attendre à ce qu'il vienne vous la reprendre la minute d'après*», ironise-t-on en Russie. Il faut donc s'attendre à ce qu'un accord soit remis en cause avec une déconcertante facilité.

Principales habitudes de travail :

. La première qualité pour un visiteur étranger est la patience au moment de passer la douane à l'aéroport, avec une durée d'attente atteignant souvent une heure assortie d'un accueil froid et du regard d'acier des préposés.

. En Russie, les rendez-vous peuvent se prendre le matin pour l'après-midi, voire dans l'heure suivante. Il faut toutefois confirmer impérativement un rendez-vous pris depuis la France, au risque de ne pas trouver son interlocuteur à son bureau.

. Peu à cheval sur la ponctualité, les Russes apprécient néanmoins celle de leurs visiteurs. Ils apprécient également une tenue soignée.

. Lors du premier contact, il faut serrer franchement la main de son hôte, mais jamais sur le pas de la porte, car cela porte malheur ! Puis tendre sa carte de visite préalablement traduite en russe et appeler son interlocuteur par son prénom, s'il est plus jeune que soi et s'il est plus âgé, par son patronyme complet.

. Le niveau culturel et linguistique des Russes est élevé. Il convient néanmoins de faire attention au sens à donner à certains mots, qui peuvent recouvrir une autre réalité que la notre (surtout en matière d'économie de marché). Afin d'éviter les quiproquos et les arnaques, il est conseillé de recourir aux services d'un interprète professionnel (notamment en dehors de Moscou).

. Prendre soin d'adresser par avance l'ordre du jour, afin d'éviter que la réunion ne traîne en longueur. Avec un «nouveau Russe Moscovite», les négociations sont directes et concrètes. Avec un responsable «à l'ancienne», les palabres sont courants dans un classique bureau en forme de T, dans lequel le patron (souvent un ex apparatchik) est assis derrière son bureau et les visiteurs sur le côté d'une petite table placée perpendiculairement. Dans ce cas, les véritables décideurs sont les directeurs généraux et les directeurs financiers, rarement les vice-présidents.

. Éviter de se mettre en avant dans un pays de l'Est où la mentalité collective reste encore fortement dominante. Les Russes sont à la fois fatalistes, nationalistes et nostalgiques de leur glorieux passé, ce qui nécessite de respecter leur fierté et leur susceptibilité, en ne leur imposant aucune méthode de travail.

. Si leurs questions peuvent paraître de prime abord naïves, il ne faut pas se méprendre sur leur culture générale et leurs connaissances techniques. Les responsables sont souvent des gens très diplômés, ce qui oblige à venir avec des collaborateurs de même niveau pour traiter des aspects techniques.

. Il n'est pas étonnant d'achever la négociation dans les bains à vapeur. A cette occasion, si votre hôte vous fouette le dos avec des branches de bouleau, tout en vous offrant un verre de vodka et des zakouski (petites entrées), alors c'est gagné !

. Les Russes déjeunent souvent sur le pouce et à des heures variables. Ils peuvent travailler toute la journée et attendre le soir pour se restaurer. Pour inviter un Russe, le mieux est de réserver une table occidentale. Si c'est lui qui invite et veut montrer sa considération, il choisira un restaurant typiquement russe, chic et très cher. Si votre hôte vous invite à son domicile pour dîner, il faut apporter des fleurs ou des chocolats fins pour la maîtresse de maison et ne pas oublier de se déchausser, car arrivés chez eux, les Russes ont l'habitude d'enfiler leurs pantoufles.

VOYAGES, PRINCIPAUX SITES UTILES

. Principales structures d'information et d'appui en France :

www.cfce.fr : (centre français du commerce extérieur)
www.cfme-actim.com : (aides aux foires, salons, VIE..)
www.cnccef.org : (comité national des conseillers du commerce extérieur de la France)
www.coface.fr : (compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur)
www.dree.org : (direction des relations économiques extérieures)
www.dree.org/pee : (postes d'expansion économique)
www.filexport.com : (guichet d'entrée unique de soutien aux entreprises françaises à l'étranger)
www.international-pratique.com
www.medefinternational.fr
www.minefi.fr : (ministère des finances)
www.partenariat-France.org : (portage des PME à l'international)
www.pme-commerce-artisanat.gouv.fr
www.rpfrance.org : (représentation permanente de la France auprès de l'Union européenne)
www.uccife.org : (union des chambres de commerce et d'industrie françaises à l'étranger)
www.bdpme.fr : (banque de développement des PME)
mediateur@dree.org : (médiateur des PME à l'international)

. Tout savoir sur les pays :

www.dfae.diplomatie.fr : (site très utile du ministère des affaires étrangères)
www.lonelyplanet.com : (site des routards anglo-saxons)
www.timeout.com : (pour découvrir 33 grandes métropoles)
www.travlang.com : (70 langues en traduction)
www.uniterre.com : (4.000 carnets de voyage)

. Vaccins selon les destinations :

www.pasteur-lille.fr

. Info en temps réel (retards...) dans les aéroports :

www.adp.fr : (Orly et Roissy)

www.baa.co.uk : (Heathrow-Londres)

www.frankfurt-airport.de : (Francfort)

www.gva.ch : (Genève)

. Obtention de visa (prestataires) :

Visa Assistance : 01 42 85 20 20

Visa Consult : 01 40 54 00 22

www.vsi.1er.fr : Visa Sourire International : 01 48 29 38 61