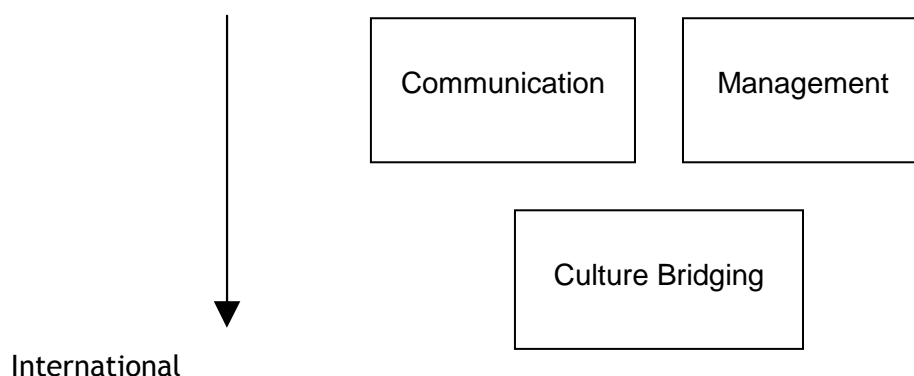


LE MANAGER INTERNATIONAL

Trois compétences requises

National



A L'INTERNATIONAL, IL FAUT :

- Intégrer les différences culturelles
- Faire attention au vocabulaire utilisé/rechercher la clarté
- Prendre du temps pour expliquer les règles du jeu
- S'interroger sur ses réactions négatives, face au contexte, souvent dues à ses propres lentilles culturelles
- Connaître sa propre identité culturelle
- Accorder de la crédibilité au point de vue de l'autre
- Construire la relation d'affaire en gardant confiance en son intuition

Source : *Madame Irène RODGERS*
Inter Cultural Management Associates

LES SITUATIONS A GERER

- Travailler à l'étranger
- Négocier un contrat
- Travailler dans une équipe internationale
- L'accueil de clients étrangers dans l'entreprise, sur un salon...
- La conduite de réunions
- L'étude de marché
- Rachat d'entreprise avec fusion des équipes
- Publicité/marketing

APPROCHE CULTURELLE/INCIDENCES SUR LA GESTION EXPORT

Connaissance de base	Valeurs et systèmes de références	Incidences à l'export
Histoire	Règles de droit : Droit commercial Droit du travail	Etude de marché
Géographie	Us et coutumes	Approche commerciale
Anthropologie	Pratique religieuse	Comportement dans les affaires : RV, entretiens, négociation, contrat.
Sociologie	Sens de la hiérarchie	Publicité/Marketing
Philosophie religieuse (Japon, Chine, Inde, Moyen-Orient)	Importance de l'écrit et du non-dit	Management : force de vente ou filiale avec personnel local
Linguistique	Littérature	Gestion du temps
Climat Allemagne : sécurité Pays méditerranéens : insouciance	Famille	Conduite de réunions
	Système politique	
	Architecture	
	Gestion du temps	
	individualisme ou groupe	
	Masculin/féminin	

L'approche culturelle peut être très différente d'un pays à l'autre y compris au sein du grand marché unique européen. On ne traite pas avec un Allemand comme avec un Italien. Le langage, non verbal, représente 50% à 90% du support de la communication. Il n'y a pas de consommateur type, même si certaines entreprises commencent à lancer des produits globaux.

L'APPROCHE INTERCULTURELLE DE LA COMMUNICATION A POUR BUT

- D'aller au-delà des mots et des gestes
- De déchiffrer les comportements et les attitudes
- D'éviter les conflits et les affrontements

Pour cela, il faut savoir :

- Entendre ce qui n'est pas prononcé
- Anticiper les besoins de l'interlocuteur
- Contourner ce qui bloque

DES SOURCES D'INFORMATIONS

- Dossiers et articles publiés dans le MOCI (Cf. MOCI n° 1557 du 1^{er} juin 2006 « Les tribulations interculturelles de l'exportateur français »), la revue Management...
- Ouvrage : *Les tribulations interculturelles de l'exportateur français*, par Evelyne BRUGIER-VERRE, Editions Celse, 104 pages, 27 € TTC.
- Un site Internet : www.interculturalbusiness.com
- Les consultants spécialisés
- Nos Missions Economiques dans les pays étrangers
- Le réseau des 114 Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie à l'étranger présent dans 74 pays, qui animent les communautés d'affaires dans leurs pays respectifs et connaissent parfaitement les usages locaux.
- Guide du savoir-vivre : le MOCI publie au fil de ses numéros des fiches pays dans sa rubrique « sourcing-logistique-voyages ». a lire avant de partir pour éviter de commettre des impairs et adapter au mieux son comportement.
- Recrutement : les entreprises veulent des cadres à forte coloration internationale : MOCI No 1832 du 25.12.2008.
- « On se fait la bise ? » de Mark Mc Crum. Le guide international des bonnes manières. traduit de l'anglais et publié aux Editions du Seuil en mai 2008 pour la traduction française.
- Ci-après un extrait de l'introduction : il y a quelques années, une enquête fut réalisée à l'échelle planétaire par les Nations unies. Elle se réduisait à une seule question : « pourriez-vous, s'il vous plait, nous donner votre opinion sincère sur les solutions à adopter afin de mettre fin à la pénurie de nourriture dans le reste du monde ? » l'enquête fut un échec. En Afrique, on ignorait le sens du mot nourriture ; en Inde, on ignorait le sens du mot sincère ; en Europe, on ignorait le sens du mot pénurie ; en Chine on ignorait le sens du mot opinion ; au Moyen-Orient, on ignorait le sens du mot solution ; en Amérique du Sud, on ignorait le sens des mots s'il vous plait ; aux Etats-Unis, on ignorait le sens de l'expression »reste du monde «
- Cette plaisanterie lancée sur Internet par un ancien membre de l'ONU, met en lumière un problème central de notre planète.

ENTREPRISES ET CULTURES

Citations

« Le véritable voyage ne consiste pas à chercher de nouveaux paysages, mais à avoir de nouveaux yeux » Marcel PROUST

« Enrichissez-vous de vos différences mutuelles » Paul VALERY.

« Les espèces qui ont survécu ne sont ni les plus fortes ni les plus intelligentes, mais celles qui ont su s'adapter » Charles DARWIN.

« Mahbab raconta à Kim une histoire d'expression employée à contresens, quoique en toute innocence, dont celui-ci tint les côtes « Aujourd'hui, je vois cependant, qu'il en est d'eux (les Anglais) comme de tous les hommes, sages en certaines matières, en d'autres tout à fait fous. C'est très absurde d'employer le mot qu'il ne faut pas vis-à-vis de l'étranger ; car le cœur a beau être pur de toute offense, comment l'étranger peut-il le savoir ? » KIPLING

« Je me croirais le plus heureux des mortels si je pouvais faire que les hommes puissent guérir de leurs préjugés » MONTESQUIEU

Les mots clefs de la gestion interculturelle

Curiosité, compréhension, concession, analyse, plaisir, recherche, échange, pédagogie, respect, culture, éducation, tolérance, partenariat et alliance (« Réussir ensemble »).

Source : Jean-Michel CARAYON - STRAT'EXPORT

Le contexte

- Mondialisation des échanges et de l'information
- Enjeux économiques et culturels

Les contraintes

- Des systèmes de formation
- Des modes de pensée
- Des comportements sociaux

Plus ou moins opérationnels et efficaces

Attention, les cartes géopolitiques ne correspondent pas forcément au « territoire » de votre interlocuteur.

Exemple :

La rigueur et la méthodologie allemande, le rôle du groupe dans l'entreprise japonaise où l'individu s'identifie à l'entreprise, l'importance des districts industriels en Italie.

Culture latine : vendre = séduire.

Culture anglo-saxonne : vendre = convaincre.

Le défi interculturel : les valeurs stratégiques

- Relever le défi interculturel implique :
D'établir des relations durables avec l'étranger, quel que soit le pays,
De créer des liens culturels universellement reconnus,
De conforter sa présence,
De fidéliser ses partenaires étrangers en se rendant indispensable et unique.
- Relever le défi interculturel conduit à édicter une charte interculturelle, véritable « Bible » de l'exportateur, qui, pour être simple, évidente, fondamentale, n'en n'est pas moins parfois bafouée.
- Relever le défi interculturel oblige à fonder sa stratégie interculturelle sur la connaissance et la pratique de dix savoirs, impératifs mais non exclusifs :
 - 1 - Savoir être : identité
 - 2 - Savoir vivre : code de bonne conduite
 - 3 - Savoir-faire : art, technique, authenticité
 - 4 - Savoir respecter le temps : correction et efficacité
 - 5 - Savoir attendre : patience
 - 6 - Savoir apprendre : ouverture d'esprit
 - 7 - Savoir écouter : silence
 - 8 - Savoir comprendre : réflexion
 - 9 - Savoir communiquer : échange
 - 10 - Savoir travailler autrement : remise en cause

Source : LE MOCI n° 1757 - 1^{er} juin 2006

En conséquence :

La gestion des différences socioculturelles constitue :

- Une nécessité liée à l'internationalisation
- Une contrainte pour les managers et vendeurs export
- Un enrichissement mutuel
- Un risque qu'il faut connaître et gérer
- Une source d'épanouissement personnel et de réussite professionnelle
- Un exemple : Carlos GHOSN
D'origine libanaise, né au Brésil, études supérieures en France : Ecole Polytechnique, puis les Mines à Paris.
Parle couramment arabe, français, anglais, portugais et espagnol
Carrière : Michelin au Brésil et aux USA
Renault à partir de 1996 : Mercosur, Nissan au Japon qu'il sauve de la faillite pour en faire le groupe automobile le plus rentable du monde.
PDG de Renault depuis avril 2005

READING Cross Cultural contacts

If you're doing business abroad, it's useful to know about the local customs before your start. Mistakes can be embarrassing and, in some cases, expensive. Here's your chance to test your knowledge of social customs around the world.

1. If you're doing business with a German, you have to shake hands
 - a. When you meet
 - b. When you leave
 - c. When you meet and when you leave

5

2. In the middle East you have to give a presents to business contacts
 - a. In private
 - b. In public
 - c. Every time you meet
3. If you're giving a present to your Latin American customer you mustn't give
 - a. Cutlery
 - b. Food and drink
 - c. A clock
4. If an Indian say's "Come on time", he/she expects you to
 - a. Arrange a visit immediately
 - b. Visit him/her next day
 - c. Ignore the invitation
5. You can't do business in Moslem countries
 - a. On Wednesdays
 - b. On Fridays
 - c. On Sundays
6. If an American nods his/her head, it probably means
 - a. I understand
 - b. Yes
 - c. I'm interested
7. At a social occasion with an Indian client
 - a. You can discuss business.
 - b. You mustn't discuss business
 - c. You don't have to discuss business
8. If you're in a pub in England, you have to buy a drink
 - a. For yourself
 - b. For everyone in the group you're with
 - c. For everyone in a pub
9. If a Canadian businessman keeps stepping backwards while he's talking to a Mexican businessman, this mean...
 - a. He doesn't like Mexicans
 - b. The Mexican is trying to be too friendly
 - c. Northern people don't feel
10. If you are receiving a business card from a Japanese person, it is more polite to take it with...
 - a. Your left hand
 - b. Your right hand
 - c. Both hands
 - d. One hand and present your own card with
11. If you are meeting an Arab client it is polite to...
 - a. Get straight down to business
 - b. Wait until he raises the topic of business
 - c. Stick to small talk for the first few minutes
 - d. Ask him to close the door of his office to prevent interruptions

Dossier réalisé par la CCI du Mans et de la Sarthe/service Appui à l'international
Rédaction : Francis Landier. Mise à jour : juin 2009