

## Internationalisation

---



*Laurent Dorey*

*09 Février 2017*

## Internationalisation

---

- ✓ Programme :
- Politiques d'internationalisation
- Impact des Cultures
- Projections à l'international
- La culture de la négociation
- Conflits culturels

---

- Discussions & Cas pratiques



Talks

- Politiques d'internationalisation

## Internationalisation

---

- ✓ Modes d'accès sur les marchés étrangers :
- **5 façons d'accéder** aux marchés étrangers visés :

**Exportation  
indirecte**

**Exportation  
directe**

**Cession de  
licence**

**Partenariat**

**Investissement  
direct**

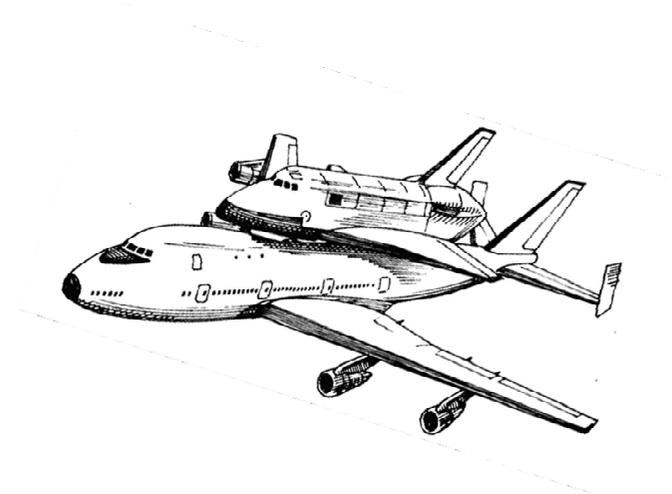
**Degré d'engagement, de risque et de rentabilité potentielle**



## Internationalisation

---

- ✓ Modes d'accès sur les marchés étrangers :
- L'exportation **indirecte** (passer par des **intermédiaires**)
  - Exportation **passive** (écouler de **temps en temps** un surplus de production)
  - Exportation **active** (**s'attaquer** volontairement à un **marché donné**)
- Comment **s'adresser** à des **intermédiaires** ?
  - **Contact**er un **exportateur** dans son propre pays
  - **Contact**er un **agent** exportateur
  - Se **joindre** à une **coopérative**



## Internationalisation

- ✓ Modes d'accès sur les marchés étrangers :
  - L'exportation **directe**
    - Créer un **service export** (chargé des ventes à l'étranger)
    - Créer une **filiale commerciale** à l'étranger (contrôle directement les opérations internationales)
    - Avoir recours à des **représentants de commerce** internationaux (prospector la clientèle à l'étranger et prendre des commandes)
    - Passer des **contrats** avec des **distributeurs** ou des **agents locaux** (assurent la distribution des produits)



## Internationalisation

✓ Modes d'accès sur les marchés étrangers :

■ Les **accords de licence**

■ **Définition**

« Le fabricant conclut un **accord** avec un **partenaire étranger** qui, en échange d'un **droit** ou d'une **redevance**, obtient l'**autorisation d'utiliser** un **processus de fabrication**, une **marque**, un **brevet** ou tout autre élément ayant une **valeur marchande** »





## Internationalisation

---

✓ Modes d'accès sur les marchés étrangers :

■ Le **partenariat**

■ **Définition :**

« Consiste à **s'associer** avec des **partenaires locaux** pour créer une affaire dont ils **partagent la propriété et le contrôle** » (**Joint Venture**)



## Internationalisation

✓ Modes d'accès sur les marchés étrangers :

■ L'investissement direct

■ Définition :

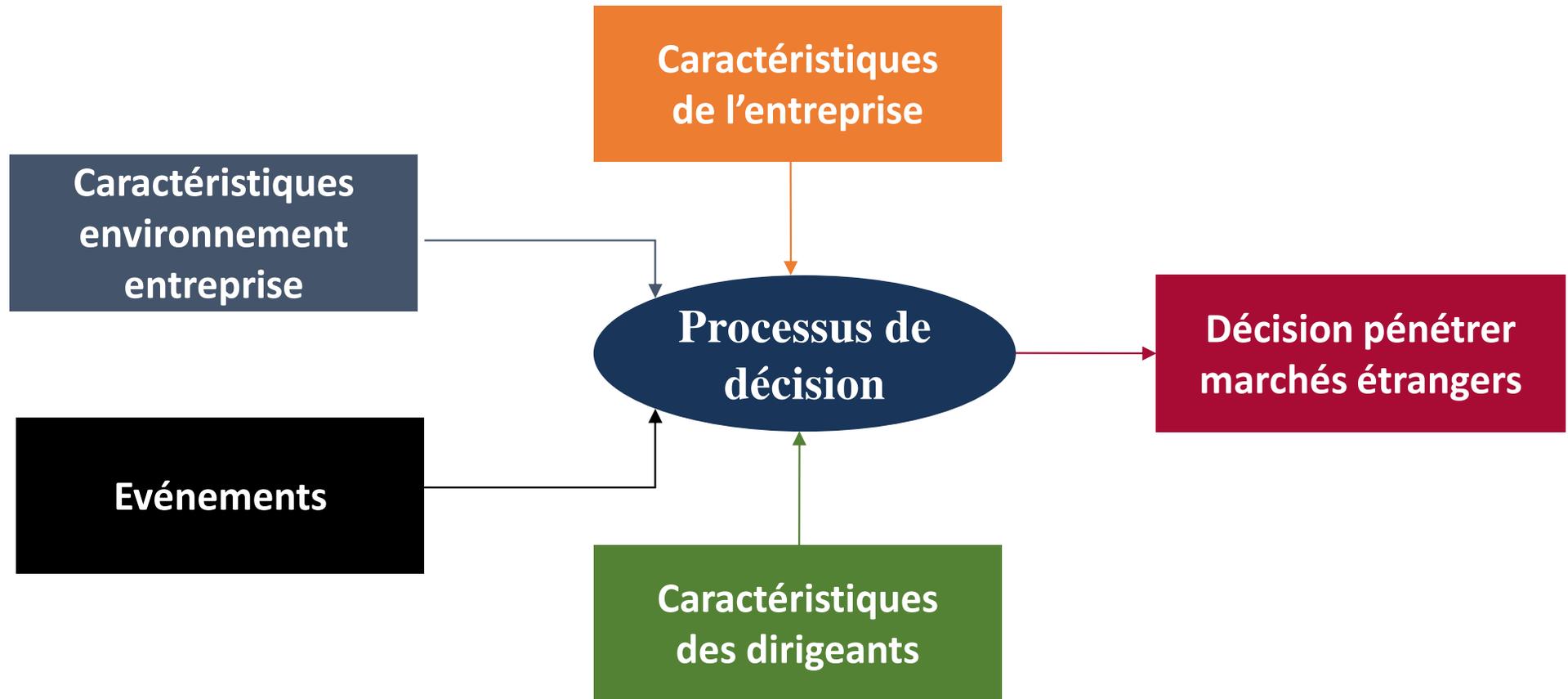
« Consiste à investir dans une unité de **production** située à l'**étranger** » (IDE)

### TOP 10 DESTINATIONS - H1 2015

| COUNTRY   | CAPEX (SBN)* |
|-----------|--------------|
| India     | 31           |
| China     | 28           |
| US        | 27           |
| UK        | 16           |
| Mexico    | 14           |
| Indonesia | 14           |
| Vietnam   | 8            |
| Spain     | 7            |
| Malaysia  | 7            |
| Australia | 7            |

Internationalisation

✓ Politiques d'internationalisation :



- Impact des Cultures

## Impact des Cultures

### ✓ Culture - Définition

« Ensemble de **significations, valeurs** et **croyances** de nature **collective** et dotées d'une certaine **durabilité** qui caractérisent un **groupe d'individus** sur une **base nationale, ethnique** ou autre et orientent leurs **conduites** »



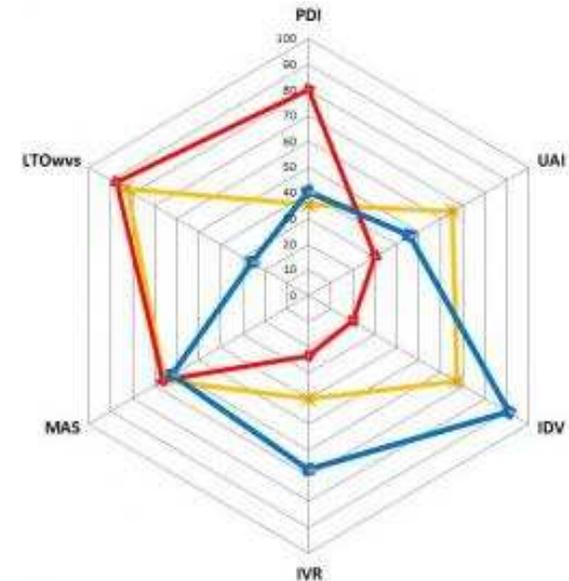
## Impact des Cultures

- ✓ Les théories :
- De nombreux travaux d'auteurs documentent et expliquent l'**impact des cultures** sur le **management**, notamment Hofstede (1980) qui propose :
  - Le degré de **Distance hiérarchique** (PDI)
  - Le niveau d'**Individualisme** (IDV)
  - Le degré de **Masculinité** (MAS)
  - Le degré de tolérance face à l'**Incertitude** (UAI)
  - L'orientation à **Long Terme** (LTO)
  - + Le niveau d'**Indulgence** (IND)



## Impact des Cultures

- ✓ Hofstede : importance de la distance hiérarchique
- La recherche conduite par **Geert H. Hofstede** a débuté par l'administration de plus de **100 000 questionnaires** auprès de cadres de filiales de la multinationale **IBM** implantés dans plus de **50 pays**
- La culture nationale est ainsi décrite selon **5+1 dimensions bipolaires**, indépendantes, servant à **décrire les styles de management propres** à chaque culture nationale



## Impact des Cultures

- ✓ Hofstede : importance de la distance hiérarchique
- Élément important de différenciation culturelle nationale : la **distance hiérarchique** entre un **subordonné** et son **supérieur**
- Elle se mesure à la **perception** que le **subordonné** a du **pouvoir** de son **chef** et à ses **conséquences** en termes de **comportement**
- La position **géographique** est le 1<sup>er</sup> élément

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| <b>Très hiérarchisé</b>     | Malaisie, Guatemala, Mexique, Pays arabophones   |
| <b>Plutôt hierarchisé</b>   | Inde, Afrique, Brésil, France, Turquie, Belgique |
| <b>Peu hierarchisé</b>      | Argentine, Etats-Unis, Canada, Pays-Bas          |
| <b>Très peu hierarchisé</b> | Royaume-Uni, Suisse, Finlande, Norvège, Suède    |

## Impact des Cultures

- ✓ Hofstede : orientation individualiste ou communautaire
- On peut **distinguer** les organisations nationales en fonction des **relations individuelles**
  - Les **sociétés communautaires** favorisent le **temps passé en groupe** tandis que les **sociétés individualistes** valorisent le **temps passé** par les individus pour leur **vie personnelle**

|                            |  |
|----------------------------|--|
| <b>Très individualiste</b> | Etats-Unis, Australie, Royaume-Uni, Canada, France |
| <b>Individualiste</b>      | Finlande, Autriche, Espagne, Inde                  |
| <b>Communautaire</b>       | Pays arabophone, Turquie, Grèce, Mexique, Portugal |
| <b>Très Communautaire</b>  | Venezuela, Indonésie, Corée du Sud                 |

## Impact des Cultures

- ✓ Hofstede : orientation individualiste ou communautaire
- Hofstede observe que les **pays les plus riches** adoptent des **comportements** les plus **individualistes** alors que les pays les **plus pauvres** semblent conserver une **vie communautaire**
- Le **management** des organisations en est **grandement influencé**
  - Dans une culture **individualiste**, les employés éprouvent un **besoin de temps libre** pour leur **vie personnelle**, augmenter leur **liberté d'action** vis-à-vis de l'organisation
  - Inversement, une **culture communautaire** se manifeste par la recherche d'un **rôle social, d'assistance** via **encadrement** et actions de **formation**



## Impact des Cultures

- ✓ Hofstede : orientation masculine ou féminine des valeurs
- 2 extrêmes d'un continuum allant de l'**importance accordée** aux **valeurs de réussite** ou de **possession** (valeurs **masculines**) à l'**environnement social** ou à l'**entraide** (valeurs **féminines**)
- Cette variable joue toujours un **rôle important** dans certains **choix fondamentaux** de l'organisation

|                       |   |
|-----------------------|---|
| <b>Très masculins</b> | Japon, Autriche, Venezuela, Suisse, Irlande, Royaume-Uni  |
| <b>Masculins</b>      | Etats-Unis, Australie, Grèce, Inde, Pays arabophones      |
| <b>Féminins</b>       | Corée du Sud, Afrique, Espagne, France, Indonésie, Israël |
| <b>Très féminins</b>  | Suède, Norvège, Pays-Bas, Danemark, Costa-Rica, Chili     |

## Impact des Cultures

- ✓ Hofstede : orientation masculine ou féminine des valeurs
- Cet élément culturel va avoir des **conséquences** en matière d'**organisation du travail**
- Dans les **cultures masculines**, un travail de **qualité élevée** permet d'**atteindre** ses **objectifs** en termes de **contribution** et de **valeur ajoutée** (logique de **réalisation**)
  - L'indice de **masculinité** se fonde avec des **critères** comme la **prédominance** de la **vie professionnelle**, le rôle de l'**ambition**, la préférence pour les **décisions individuelles** ou encore la **valorisation** par le **salaire**
  - Indice de **féminité** : **coopération**, **climat social**, **réduction de l'anxiété**, **entente**



## Impact des Cultures

- ✓ Hofstede : relation à l'incertitude et à l'ambiguïté
- Cette variable concerne les **relations** entre l'**entreprise** et son **environnement**, sa capacité à **faire face à l'imprévisibilité** des événements
  - Elle fait référence à la manière dont les **membres** d'une organisation **abordent le risque**, d'**expliquer** certains comportements pour **mieux contrôler l'incertitude**

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| <b>Très fort contrôle</b>   | Belgique, Japon, Grèce, Portugal                    |
| <b>Fort contrôle</b>        | France, Espagne, Argentine, Corée du Sud, Israël    |
| <b>Faible contrôle</b>      | Finlande, Suisse, Afrique, Pays-Bas, Australie, USA |
| <b>Très faible contrôle</b> | Singapour, Danemark, Suède, Irlande, Royaume-Uni    |

## Impact des Cultures

- ✓ Hofstede : relation à l'incertitude et à l'ambiguïté
- Il s'agit de mesurer le **degré de tolérance** qu'une culture peut accepter **face à l'inquiétude** provoquée par les **événements futurs** y compris les imprévisibles
- Ce contrôle de l'incertitude se traduit par le **recours** à des **plans et outils de prévision**, la mise en place de **procédures standardisées**, la recherche de **stabilité, discipline et ordre**



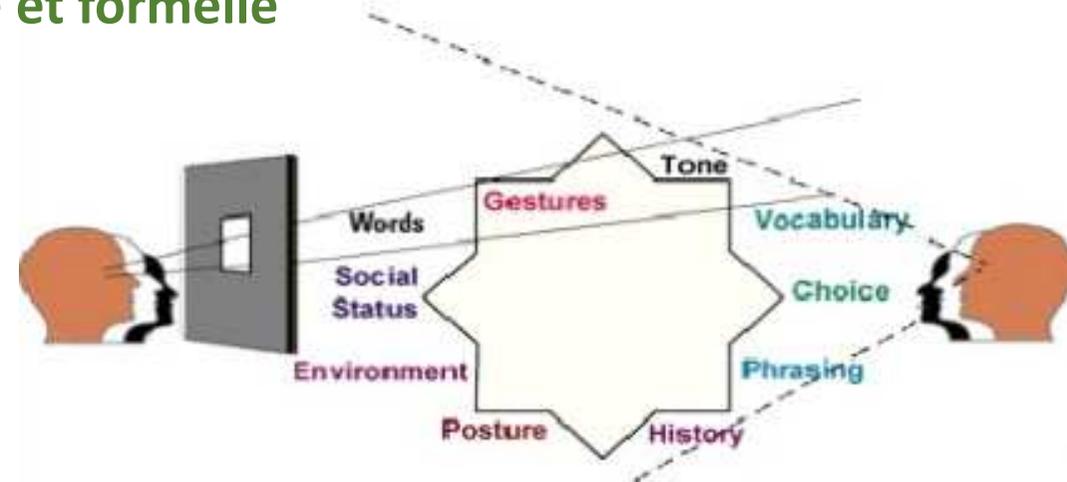
## Impact des Cultures

- ✓ Hofstede : orientation vers le long terme
- La **LTO** (Long Term Orientation) mesure la **valorisation** de **vertus** orientées vers des récompenses **futures**, comme la **persévérance** ou la **patience**, par rapport à des **vertus** orientées vers le **passé** ou le **présent**, comme les **traditions** ou la recherche de **régularité**

|                    |                                    |
|--------------------|------------------------------------|
| <b>Très forte</b>  | Chine, Corée du Sud, Taïwan, Japon |
| <b>Forte</b>       | Russie, Brésil, Belgique           |
| <b>Faible</b>      | Allemagne, Pays-Bas, Suisse        |
| <b>Très faible</b> | Égypte, Ghana, Porto Rico          |

## Impact des Cultures

- ✓ Les contextes riche et pauvre en communication de Hall :
- Hall distingue les **cultures à contexte fort** et celles à contexte **faible**
- « **Contexte** » signifie l'**ensemble** des **informations** qui concourent à **donner** aux **individus** une **signification** à une situation
- **Haut contexte** : communication **subjective, gestes...**
- **Bas contexte** : information **objective et formelle**



## Impact des Cultures

- ✓ Les contextes riche et pauvre en communication de Hall :
- **Pays** aux contextes **Hauts à Faibles**



## Impact des Cultures

- ✓ Temps mono/polychronique de Hall :
  - C'est la **capacité** des **organisations** à traiter les **tâches** selon ces **2 modes** :
    - **Monochronique** : traitement **séquentiel** des tâches
    - **Polychronique** : gérer **plusieurs tâches** à la fois
  - L'un est **linéaire**, ne **supporte pas** les **interruptions**
  - L'autre intègre les **imprévus**, **adaptation**, **ouverture**



- Projections à l'international

## Projections à l'international

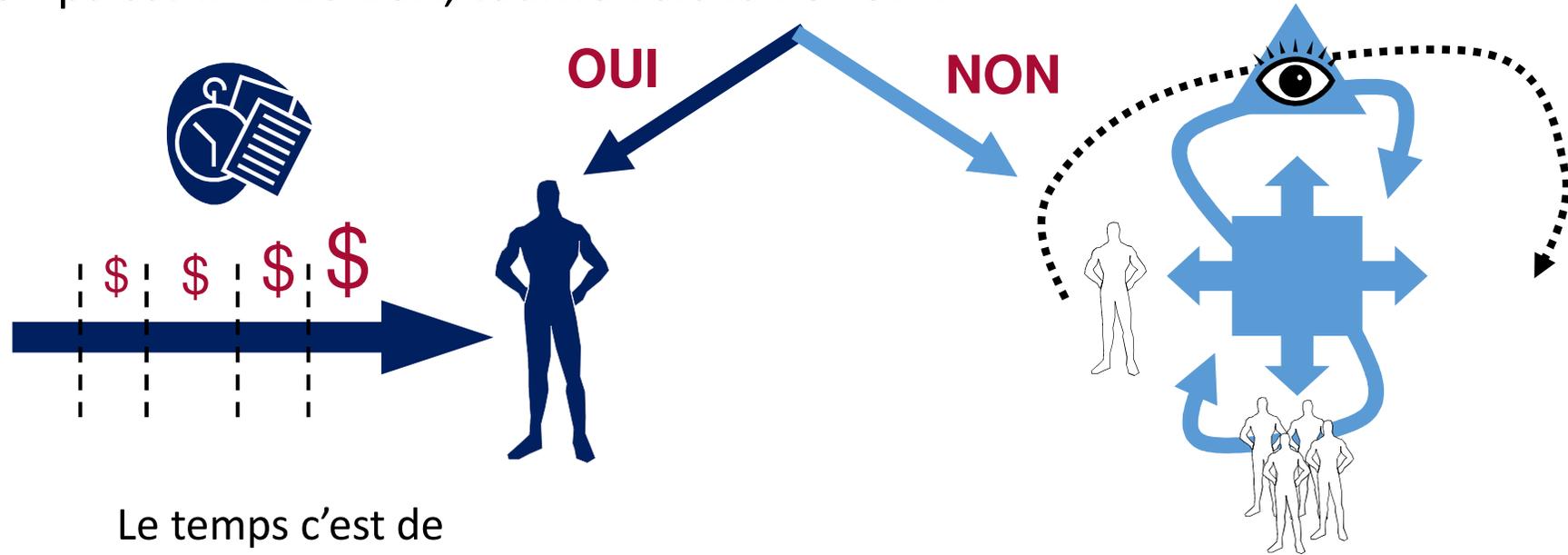
- ✓ Les principales spécificités de la négociation internationale...
  - Distances **géographiques**
  - Différences **temporelles**
  - Différences **juridiques**
  - Différences **culturelles**
  - Différences **linguistiques**
- Cela implique de **savoir gérer** les négociations **difficiles**, de mettre en œuvre les **démarches et techniques** pour tenir des **positions acceptables** (volume d'affaire, marges, coûts...) et de **s'adapter** aux spécificités du **contexte interculturel** par une approche holistique...
- Des spécificités qui font émerger des **zones de risque**, des coûts et des **contraintes** qu'il faut **appréhender**...



Projections à l'international

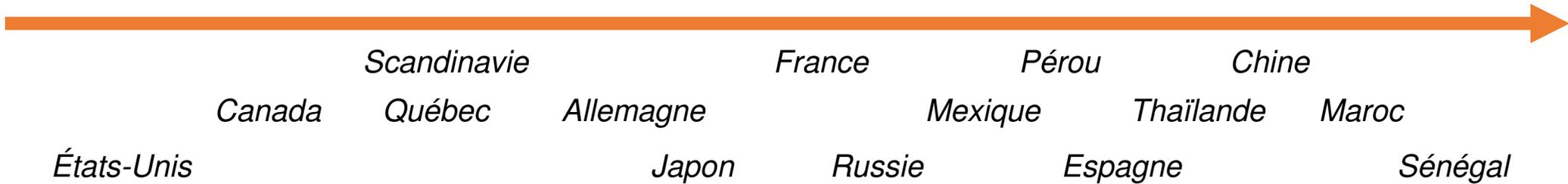


- ✓ Temporalité :
- Le temps est-il **PRÉCIEUX**, tourné vers le **FUTUR** ?



Le temps c'est de  
l'**argent**, **planification**,  
**échéance**, **une chose à la**  
**fois**

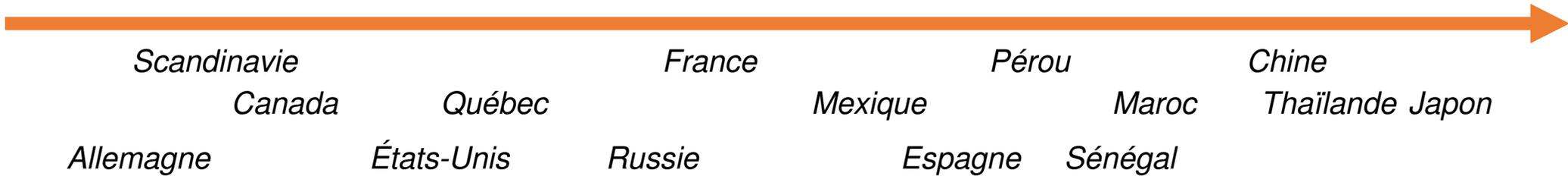
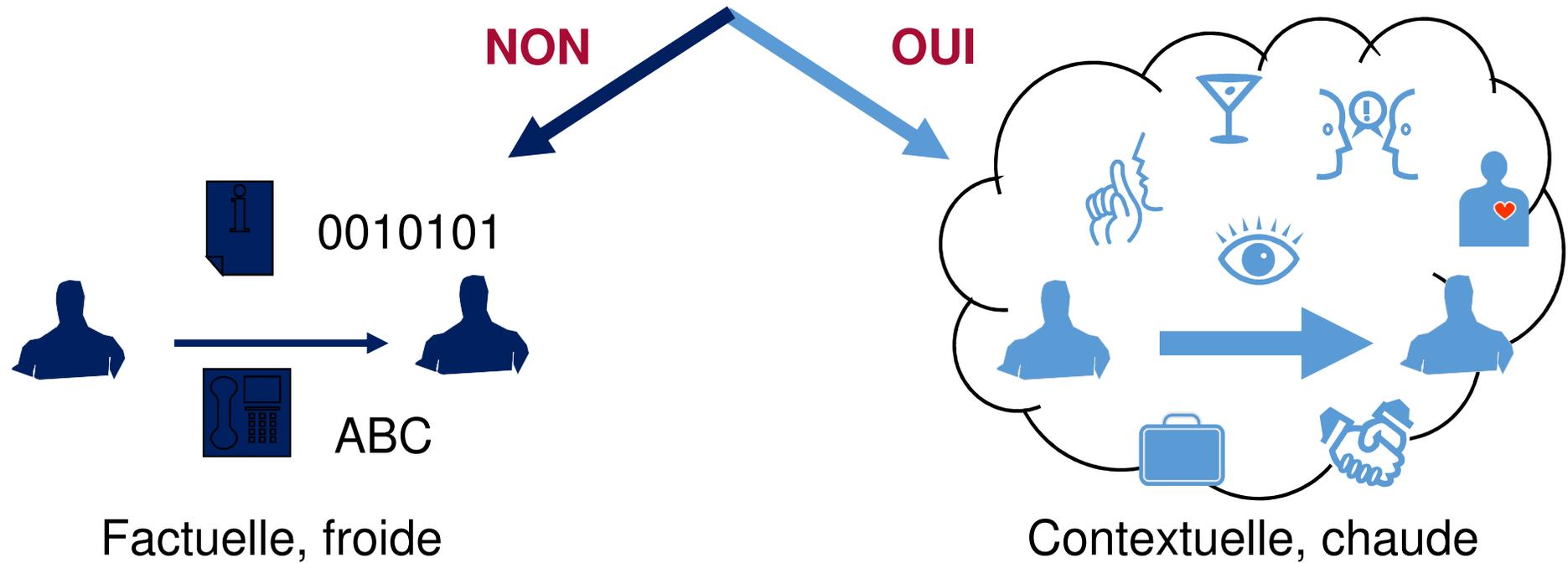
Temps **élastique**, un **jour**  
**à la fois**, **destin**, **tradition**  
garante du **futur**



Projections à l'international



- ✓ Code de communication :
- La communication est-elle **RICHE** et **AMBIGUË** ?



## Projections à l'international

- ✓ Un oui est-il un oui ?
- Le « **oui** » de nombreux **Occidentaux** est l'expression d'un **accord** avec la **proposition** faite par l'interlocuteur
  - « **Oui** » signifie « **Oui** »
- Le « **oui** » des **Orientaux** est plutôt un **accusé de réception** : c'est-à-dire que le **message** a été **compris**, mais qu'il ne **suscite pas nécessairement l'adhésion**
- La **réponse effective** ne se lit pas **dans les mots** eux-mêmes, mais **à travers les gestes**, les **expressions**, les **silences** associés au **contexte** de la situation
  - « **Oui** » signifie « **Oui** », « **Peut-être** », ou carrément « **Non** »



## Projections à l'international

- ✓ Exemple de la « Notion » de règlement...
- **Canada**
  - Tout est **permis**, sauf ce qui est **explicitement interdit**... !
- **France**
  - Est **permis** ce qui n'est **pas interdit**... !
- **Chine**
  - Tout est **interdit**, même si c'est **permis**... !
- **Mexique**
  - Tout est **permis**, même si c'est **interdit**... !

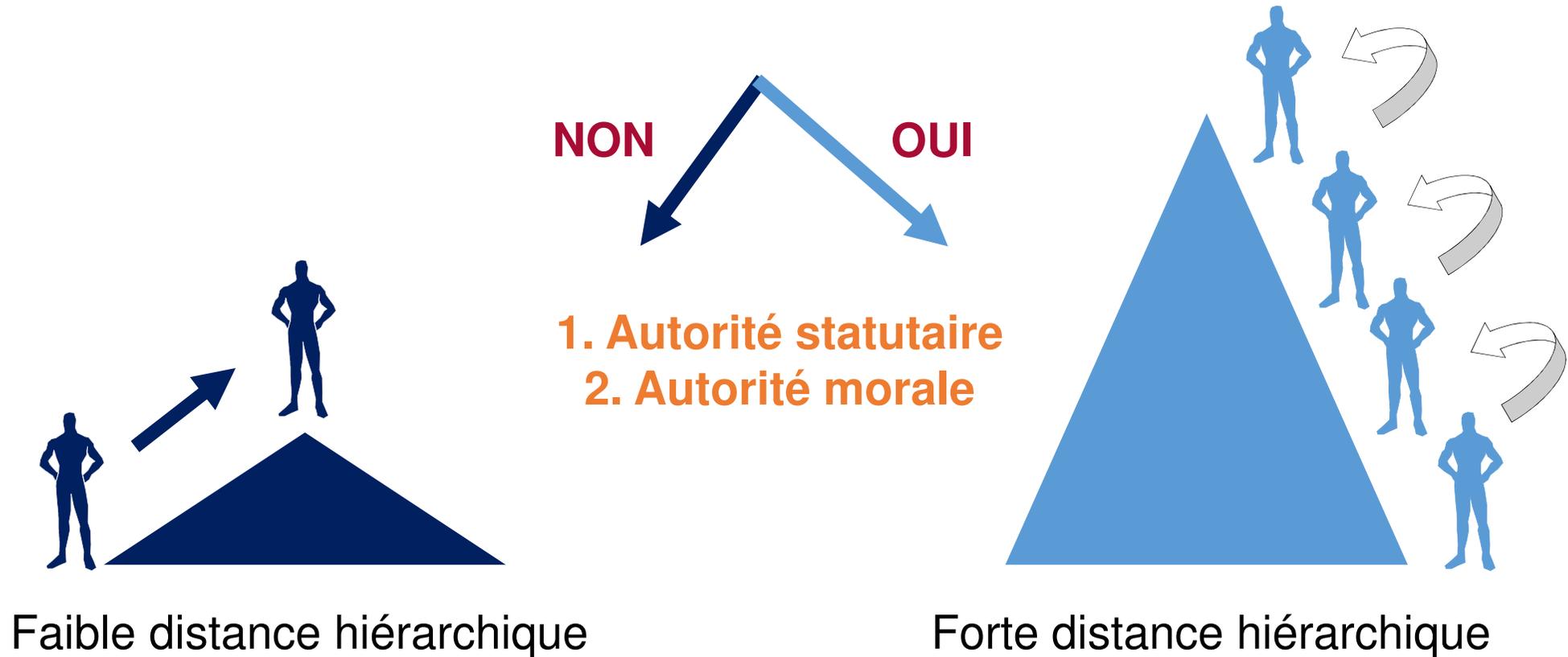




Projections à l'international



✓ Distance hiérarchique (Hofstede) :

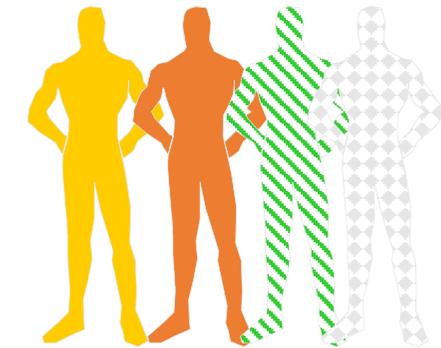


## Projections à l'international



✓ Contrôle de l'incertitude (Hofstede) :

➤ La société tolère-t-elle l'**INCERTITUDE** et les **COMPORTEMENTS DÉVIANTS** ?



Diversité,  
faible contrôle

OUI

NON



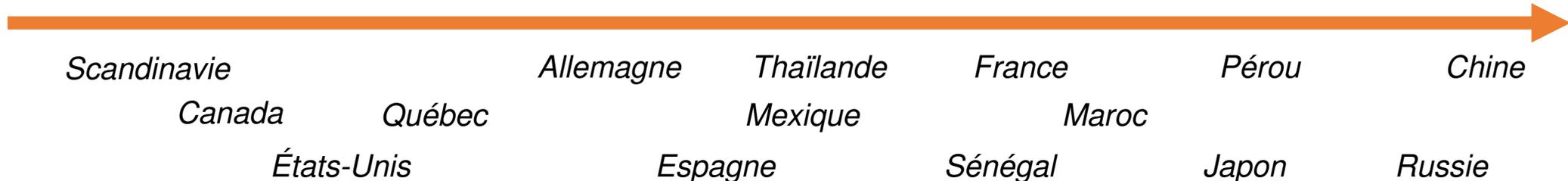
Principes généraux



Règles précises et  
nombreuses



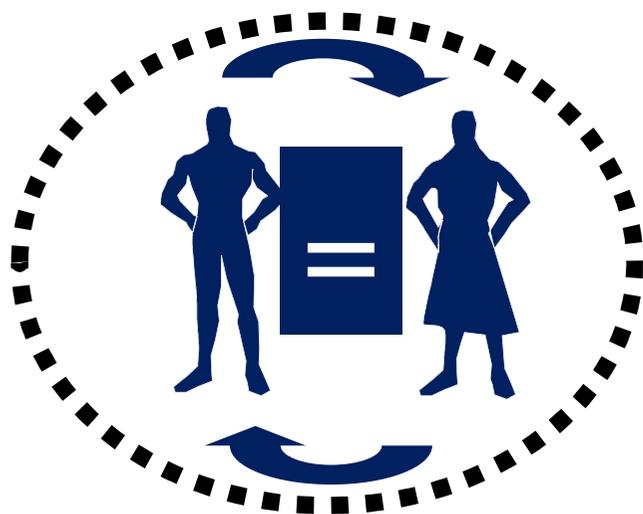
Homogénéité  
fort contrôle



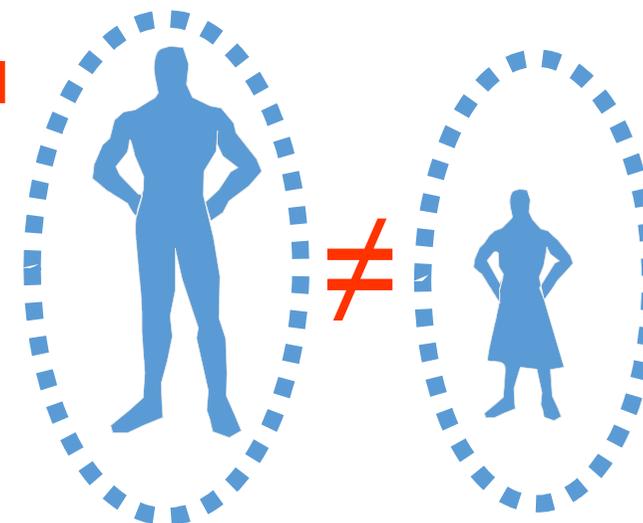
Projections à l'international



- ✓ Différenciation sexuelle (Hofstede) :
- Les **RÔLES** entre hommes et femmes sont-ils **INTERCHANGEABLES** ?



Mobilité des rôles, valeurs féminines dominantes



Rôles traditionnels, valeurs masculines dominantes

Scandinavie

Québec

Canada

États-Unis

France

Allemagne

Espagne

Mexique

Thaïlande

Sénégal

Maroc

Pérou

Russie

Chine

Japon

Projections à l'international

- ✓ Relativisme culturel de certaines pratiques de management :

Quelles sont les conditions de la

**gestion de projets** ?

Forte volonté de **contrôler** les **événements** et les **hommes**

« **Time is Money** »

Forte **systematisation** et **planification** des **tâches**

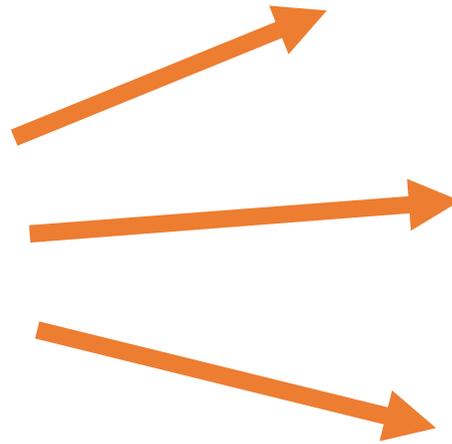
Ces conditions ne sont **pas** **toutes présentes** au **Maroc**



Projections à l'international

- ✓ Relativisme culturel de certaines pratiques de management :

Quelles sont les conditions du **leadership participatif (coaching)** ?



Faible **distance hiérarchique** entre patron et employé

Forte **autonomisation** de l'employé

Excellente **circulation de l'information**

Ces conditions ne sont **pas** toutes présentes au **Mexique**



Projections à l'international

- ✓ Relativisme culturel de certaines pratiques de management :

Quelles sont les conditions de la

**motivation** ?  
**par objectifs**

L'employé cherche à **s'accomplir** et à **grandir** dans le travail

Le patron accorde sa **confiance** à l'employé

Bonne **planification** des tâches annuelles

Ces conditions ne sont **pas** toutes **présentes** en **Indonésie**



## Projections à l'international

- ✓ Démarches et techniques - collecte et l'échange d'informations...
- Par effet d'influence **culturelle**, l'**échange/collecte** d'informations est soit **direct ou indirect** :
  - Influencé par la **culture** le **traitement** de l'information **conditionne** : la distance, les rapports, le rythme, le déroulement dans sa globalité...
    - **Occidentaux** : questions sur les **préférences**, les **priorités** (postulat : l'autre est sincère, transparent - Encouragent la **divulgence d'informations** par un envoi au **compte goutte**)
    - **Asiatiques** : formulation de **propositions** qui permettront de **déduire** des **préférences**, ou des **priorités** à partir des **réactions suscitées** qui seront ensuite **extrapolées**
  - Disposer d'**informations** est **source d'avantages** dans la négociation
  - La culture exerce son **influence distinctive** dans la **manière d'obtenir**, de **partager** ces informations stratégiques...



## Projections à l'international

- ✓ Démarches et techniques - anticipation et gestion des situations difficiles...
- Selon la culture les **réactions varient** :
  - La nature de la **confrontation** (directe/indirecte)
  - La place des **intérêts personnels** (prioritaire/secondaire)
  - Les **mots** employés
  - Le **non-verbal**
  - Le **type d'argumentation** : **rationnel** (faits, raisons, promesses, menaces) ou **émotionnel** (expression de sentiments pour la relation, émotions consécutives aux implications potentielles)
  - **Place** et le **rôle** du **statut** dans la négociation en tant que **déterminant** de celui qui « **emporte** la négociation et qui assume ses **responsabilités** envers ses partenaires de négociation »





## Projections à l'international

### ✓ Les influences culturelles - erreurs à ne pas faire en négociation internationale

Europe du sud : Grèce, Italie, Espagne, Portugal...

Europe du nord : Anglais, nordiques

Allemands

- Ne supportent pas la critique directe de la vision qu'ils ont de leur solution actuelle, que leurs choix antérieurs soient contestés
- L'excès, le non respect des distances, le manque de formalisme sont les ennemis de la négociation avec les britanniques
- L'innovation est fondamentale, son insuffisance peut faire échouer tout le processus de négociation



## Projections à l'international

### ✓ Les influences culturelles - Occidentales vs Asiatiques...

| Contextes   | Occidental  | Asiatique  |
|---|---|--|
| Face à un problème (que veut résoudre l'occidental) | <ul style="list-style-type: none"><li>• Rentrer directement en confrontation</li><li>• Créer un contact direct</li><li>• Aller à l'essentiel pour préserver les résultats escomptés</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Utiliser des mots dont le sens est ambigu exigeant analyse, interprétation et finesse</li><li>• Pratiquer les silences pour induire la patience, le sang-froid</li><li>• Recourir à des intermédiaires, des tiers pour faire passer les messages</li></ul> |



## Projections à l'international

### ✓ Les influences culturelles - Occidentales vs Asiatiques...

| Contextes   | Occidental  | Asiatique   |
|---|---|---|
| <b>Renégocier un contrat (prix) avant terme pour préserver ses marges</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Rationaliser</li><li>• Exposer les faits tels qu'il les voit</li><li>• Exprimer les raisons de faire des concessions</li><li>• Exprimer des promesses/menaces</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Exprimer des sentiments</li><li>• Exprimer une tristesse quant aux éventuelles implications de ce qui est à l'origine de la renégociation</li><li>• Demander une aide émotionnelle qui renforcera le caractère persuasif de la démarche</li><li>• Prendre des responsabilités et protéger ceux qui sont plus faibles (statutairement)</li></ul> |



## Projections à l'international

### ✓ Les influences culturelles - Occidentales vs Asiatiques...

| Contextes   | Occidental   | Asiatique  |
|---|--|--|
| Obtenir et partager suffisamment d'informations avant de formuler une proposition | <ul style="list-style-type: none"><li>• Etre direct</li><li>• Communication non codée</li><li>• Mise en confiance</li><li>• Pose des questions concernant les préférences et priorités de l'autre</li><li>• Postulat : autrui est digne de confiance</li><li>• Donne quelques informations pour inciter l'autre à en donner encore davantage</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Communication indirecte</li><li>• Information qui pousse à déduire</li><li>• Faire une ou des propositions dans lesquelles des enjeux sont identifiables</li><li>• Faire plusieurs propositions avec un seul enjeu</li><li>• Travailler sur ces propositions pour en déduire les priorités et les préférences</li><li>• Comparer</li></ul> |

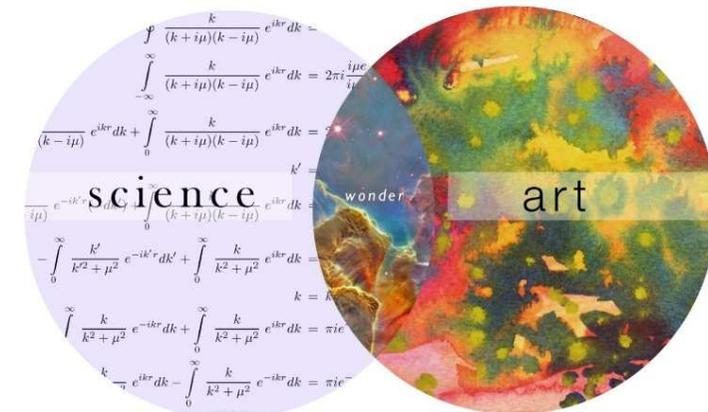
➤ La culture **asiatique** est **collective** et **hiérarchique** à la différence des sociétés **occidentales plus égalitaires...**



- La culture de la négociation

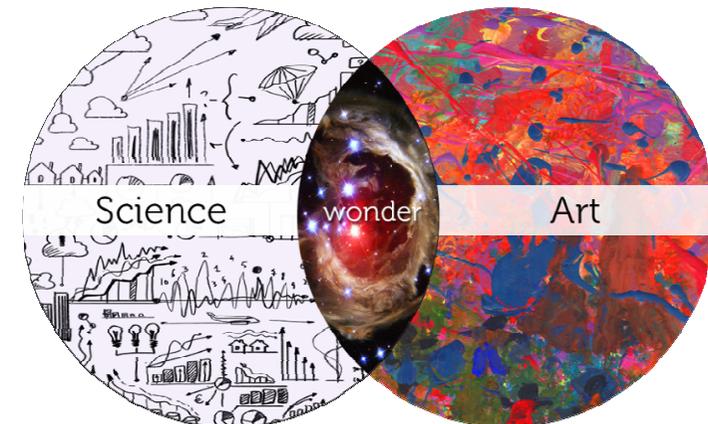
## La culture de la négociation

- ✓ Négociation science ou art ?
- Il y a **deux** façons de l'aborder :
  1. En considérant l'**autre** comme **adversaire**
  2. En considérant l'**autre** comme **partenaire** avec qui établir **processus d'échanges**
- **2 étapes** importantes :
  1. Prendre le temps de **réfléchir**, à savoir : **bien se préparer** pour pouvoir **guider la négociation** en **anticipant la communication**
  2. Faire son **auto-apprentissage**, son **propre bilan** après la négociation



## La culture de la négociation

- ✓ Négociation science ou art ?
- **Au fur et à mesure** des négociations l'on saura **décoder** et **anticiper** évènements, développera **résilience**, contrôlera **affect** et **maîtrisera** mieux **processus**
- Les « **time to market** », impératifs de « **satisfaction client** », nouvelles technologies de communication, nécessitent de **nouvelles compétences** professionnelles **réactualisées**



## La culture de la négociation

---

- ✓ La notion de « Temps » dans la négociation :
  - **Paramètre majeur** car souvent lié au stress
  - **Eviter** ce stress par :
    - **Maîtrise** du temps valorisé **dès la préparation**
  - Ne **pas confondre termes** de l'accord avec **marchandage**
    - La **négociation** est une **somme d'évènement** « **non nulle** » alors que le **marchandage** est un **jeu** à « **somme nulle** »



## La culture de la négociation

- ✓ Relation interculturelle :
- Relation - communication - management, on parle de **relation interculturelle** lorsque **2 cultures différentes** sont en **interaction**
  - **Importance capitale** sur **manière d'agir, se comporter, négocier ou acheter**
  - **Ignorer** différences culturelles en **situation professionnelle** est **aussi risqué** que d'ignorer le **risque politique**
    - Le risque culturel **créé** des **obstacles invisibles** au commerce international
    - En **situation** de **prospection** de nouveaux marchés, il est **important** d'**acquérir** une **compétence interculturelle**, une capacité de **s'adapter** aux valeurs de l'**autre**, aux **us & coutumes** et **attentes commerciales** du **fournisseur étranger**



## La culture de la négociation

- ✓ Déterminants culturels :
  - L'**analyse** des **variables culturelles** des pays hors hexagone est **décisive** pour bien mener une **négociation internationale**
    - La **vision judéo-chrétienne** perçoit le **temps** de façon **linéaire** avec un début et une fin
    - Pour l'**Inde** ou la **Chine**, le **temps** est **circulaire** et **infini** (la forme change, l'âme non)
  - Ces **2 considérations** du temps sont la **grande différence** et la **plus grande difficulté** à **gérer** par les **acheteurs internationaux**
    - A cela s'ajoute une **culpabilité générique** chez les **occidentaux** alors que les **asiatiques** n'en **ont pas**



## La culture de la négociation

- ✓ Quelques attitudes de négociateurs :
  - **PRECIS (allemand - américain)**
    - **Logique** - argument - bilan - conclusion - pragmatisme
  - **CONCRET (britannique)**
    - **Les faits** - organisé - rappel des faits antérieur - n'est pas le seul décideur - conservateur
  - **MEDIATEUR (thaïlandais)**
    - **Approbation** et/ou **désapprobation** - « tourne autour » - a le pouvoir - globalisateur



## La culture de la négociation

---

- ✓ Quelques attitudes de négociateurs :
  - INTUITIF (**chinois**)
    - **Commentaires** - essentiel - avenir - créatif
  - MARCHANT (**indien**)
    - Capable en **fin de négociation** de vous vendre sa voiture
  - PATIENT (**bengali**)
    - **Observateur** - lent - pas stressé - maîtrise le temps



## La culture de la négociation

---

- ✓ Le négociateur chinois :
  - Les chinois **utilisent** beaucoup les **réseaux sociaux**, leurs **relations personnelles** (Guanxi)
    - Ces réseaux sont **généralement porteur d'avantages compétitifs**, qui « débrouillent » souvent des situations très fermées
  - **Position hiérarchique, statut, âge**, ont **influence primordiale** dans décisions
  - Le **chinois négociateur** n'est **pas spécialement le décideur**, même s'il réponds « **oui** » aux questions
  - Si le chinois **se pose en vendeur** il considèrera comme **arrogant** une **position de l'acheteur** qui aurait tendance à **prendre des décisions** pour lui



## La culture de la négociation

- ✓ Le négociateur chinois :
- Les **différences régionales** jouent **grand rôle** dans **construction négociation** et **résultats escomptés** -> filières (shanghaienne - pékinoise - cantonaise)
  - L'**Est** côtier est **plus riche** que le **centre enclavé** et plus pauvre
  - **Shanghai** est **réputée ouverte** sur le **monde** mais **difficile en affaires**
  - **Guangdong** réputé comme **base arrière industrielle** Hong Kong est **craint** pour son **sens des affaires**
  - **Shandong** est connu pour sa **rudesse** et sa **brutalité relationnelle** dans la négociation
- Si pour beaucoup d'acheteur internationaux « **Time is money** » les chinois ont **besoin** de **temps** pour **prendre** des **décisions**
  - Ils affectionnent **être** « **maître du temps** » ce qui nous rend dépendant de leur décision



## La culture de la négociation

- ✓ Le négociateur indien :
  - Fortement **influencés** par la **culture britannique**
    - Cela peut **masquer certain comportement** traditionaliste et peut **créer des situations difficiles** en négociation
  - La **religion** ne **rythme** pas que la vie familiale mais aussi celle des **affaires** et **véhicule** des **valeurs** (loyauté, l'équité)
    - **Castes** toujours **présentes malgré** un **effort considérable** différents gouvernements
    - En négociation, il faut **tenir compte** de cette **hiérarchie individualiste** qui s'exprime par un « **chacun à sa place** »
  - **Faire durer** la **négociation** par force d'**argumentation**, sera sa prédilection
  - « **Perdre la face** » n'est **pas très important** pour un indien



## La culture de la négociation

- ✓ Le négociateur indien :
  - **Rapport au temps varie** selon les **personnes** et les **situations**
  - **Décisions** sont **centralisées**
  - **Comportement à tenir**
    - Être **patient** - ferme sur ses positions - ne pas céder facilement
    - Être **humble** (sentiment nationaliste des indiens)
    - Diriger les protagonistes de la négociation dans une **voie commune avantageuse** pour les **2 négociateurs**
  - **Comportement à éviter**
    - **Arrogance** - brusquer partenaire (attendre ses réactions)
    - **Contenir l'imagination** un peu débordante des indiens



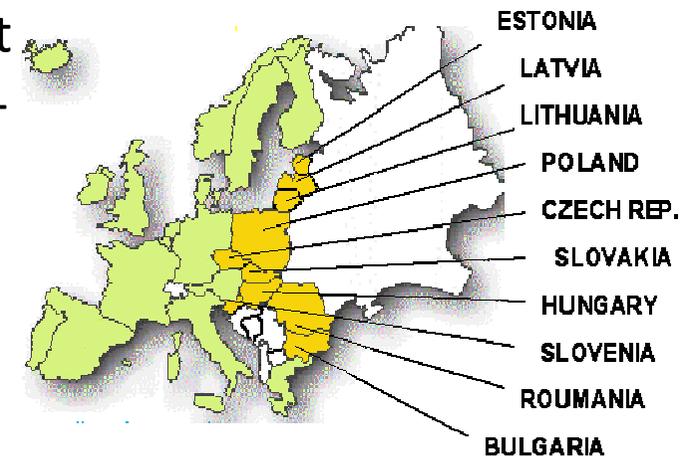
## La culture de la négociation

- ✓ Le négociateur Maghrébin :
- Les **conflits** sont **méprisés** par les moyens orientaux
  - Sur le principe les négociateurs Maghrébins **préfèrent** la **sympathie**, la **compréhension**, la **modération**, en **opposition** à un **rapport de force**
- **Forte orientation personnelle** durant la négociation (relation patriarcale)
  - Le **Sharaf** : l'honneur est d'**importance capitale** (plus que efficacité)
- Implications de ces comportements sont de 5 types :
  1. Long moment de **socialisation** : avant de prendre position
  2. Les bases de la **persuasion** : s'appuient sur l'**intuition**, l'**expérience**, l'**idéologie**
  3. **Communication relative** au **moment**, **contexte** (regard, toucher, silences)
  4. **Décision centralisée, consultative**
  5. Le **temps** : **Inch'Allah** le **nombre de RdV** n'est **pas important**, tout comme les **retards/annulation** dernière minute



## La culture de la négociation

- ✓ Le négociateur des PECO :
- **Européens**, d'une **économie planifiée** à la **suppression** des **droits de douane**, le profil des entrepreneurs du PECO a changé
  - Ils préféreront des **contrats longues durée** aux commandes « spot »
  - Excellent **technicien** - fier - indépendant - cultivé
  - Ils **savent compter** et sont sûrs de ce qu'ils proposent
  - Processus de **décision collégial**
  - **Savent perdre** mais ne s'avoueront jamais vaincu
  - Il vaut mieux **ne pas trahir** la **confiance** qu'ils donnent
  - La notion de « **l'impératif** » n'a **pas de valeur** intrinsèque



## La culture de la négociation

- ✓ Le négociateur de l'Europe du Sud-Est :
  - Le **Roumain** (latin)
    - Vrai « **caméléon** » capable de **changer plusieurs fois** de **cap** durant la négociation, d'en changer les **termes**, principalement le **prix**
  - Le **Bulgare**
    - Beaucoup **mal** a **structurer** une négociation due à la couverture Russe d'antan
    - Fait **entière confiance**, mais **doute** aussi
  - Le **Croate**
    - Sait s'adapter au style de communication (communication non-verbale)
    - Tout s'articule autour de l'**honnêteté** et fonctionnent selon un **système temporel mono chronique** dans lequel les **individus** sont **subordonnés** aux **procédures**



## La culture de la négociation

---

- ✓ Le négociateur Balte :
- Les **Baltes** ont en **commun** avec les **Russes** le **comportement** en négociations
  - Très attaché à leur pays ils mettent souvent en évidence leur **coté nationaliste**
  - Ont une **hantise** de **perdre la face** ce qui les **freinent énormément** dans les **décisions**
- Les négociations peuvent **être très longues, fatigantes**
  - Ont toujours un **joker caché** et peuvent s'avérer **très malins**
- Les **négociations finissent** toujours dans une **ambiance très joviale** qui n'altère pas les résultats obtenus (mais document **écrits peu fiables**)



- Conflits culturels

## Conflits culturels

---

✓ Bases :

- Au-delà des différences, les **relations interculturelles** à l'intérieur et à l'extérieur des organisations ne sont **pas simples à gérer** en raison de **processus cognitifs, affectifs** et **comportementaux** de nature à engendrer des **tensions** et des **conflits** entre les groupes

- Les perceptions **sélectives**
- La **peur** de la différence
- Les **préjugés**
- La tendance à la **schématisation**

- Ce sont des **filtres et écrans, obstacles** à l'ouverture sur l'autre et à la **reconnaissance** de la **diversité**



## Conflits culturels

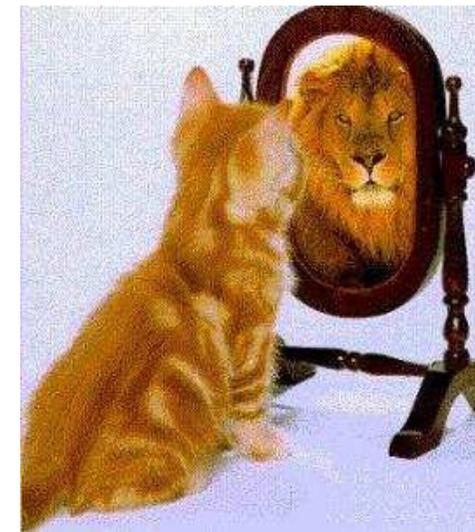
- ✓ Mécanismes :
  - Les **situations de frictions/conflits** interculturels sont (presque) **aussi nombreuses** au sein de **groupes multi nationaux** qu'au sein de **groupes** ou d'**organisations** aux **nationalités homogènes**
    - Il en est de même des relations entre organisations
  - La **raison** : **chaque individu**, dans quelque groupe que ce soit, **a tendance à appréhender l'autre** par rapport à sa **propre culture**, en instaurant parfois une **sorte de hiérarchisation** entre les **cultures**
    - **Danger** donc des **stéréotypes** et autres **généralisations négatives** à l'encontre des autres cultures



## Conflits culturels

---

- ✓ Erreurs courantes à l'origine :
  - Il s'agit toujours de **simplification** de la réalité au travers de **stéréotypes**, de **préjugés** ou de **jugements** de valeurs
  - On engendre ainsi des **idées préconçues** aidant l'individu à **réduire la complexité** (simplification cognitive), **augmenter le sentiment de sécurité**, **renforcer son estime de soi** par la dévalorisation de l'autre



## Conflits culturels

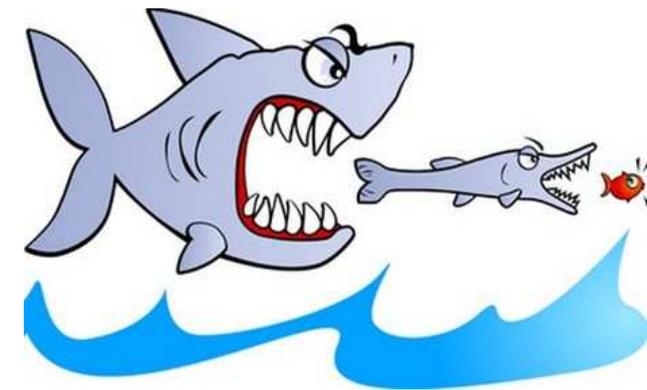
---

- ✓ Types de biais :
  - On en distingue **3** dans les relations **intergroupes** :
    1. Biais **cognitifs** : centré sur un **système de valeurs** (logique de conformité), incompréhension
    2. Biais **affectifs** : **peur** de l'autre, réticence
    3. Biais **conatifs** : logique de **rivalité/concurrence**, rejet des membres des autres cultures



## Conflits culturels

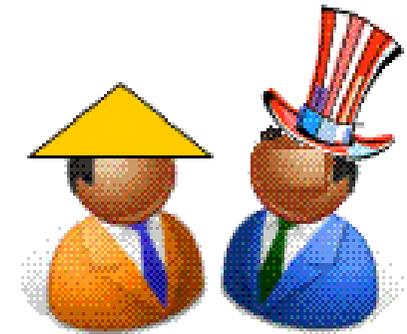
- ✓ Conséquences :
  - Les rapports de **force** peuvent dégénérer en **abus de position dominante**
    - Le groupe **dominant impose** alors ses **propres normes**
    - Le **groupe dominé** entre dans un **processus de conformisation** renonçant à défendre ses propres valeurs, son propre style
      - **Conformité** à la culture dominante (ex. acquisitions internationales)
      - **Consensus** ou **compromis** (normalisation évitement conflit, comme en réunions internationales)
      - **Innovation minoritaire** : le groupe majoritaire est dit anémique parce qu'il n'est pas convaincant



## Conflits culturels

---

- ✓ Conséquences :
  - Le changement de **polarisation** en prenant comme **nouveau système de valeurs**, celles que 2 groupes ont en **commun**
  - La **rupture** : clivages **insolubles** ou lorsqu'on n'arrive **pas à se mettre d'accord** sur un ensemble de **valeurs acceptables** pour les parties
    - La domination n'est **jamais totale** mais débouche généralement sur des conflits
    - La recherche de **solutions** peut favoriser des **logiques d'innovation**



- Discussions & Cas pratiques



✓ Situations expérimentées :

- **Allemagne** : 1 distributeur (exclusif) A) occupe 1.5% du marché, B) fait écran avec Clients Finaux
- **Italie / Angleterre** : Marché atomisé avec 50% du marchés avec confrères « locaux »
- **Pays-Bas / Danemark** : Arrivée tardive sur marché de taille réduite
- **Espagne/Portugal** : Pays en crise avec acteurs nationaux
- **Turquie** : Marché pas encore « mature »
- **Rep. Tchèque** : Distributeur, co-leader du marché, (patron) très malade et agé
- **Japon** : 2 année d'homologation produit
- **Chine / Hongrie** : Distributeur joue double jeu
- **Pologne** : Pays sous adressé depuis pays tier



✓ Situations expérimentées :

- **Métier France** (e.g. vente directe) = différent schéma export
  - **Réutiliser expérience** pays d'origine pour connaître le métier de ses clients export
  - **Extrapoler** ses **données chiffrées** pour mieux quantifier/qualifier pays export (et **objectifs**)
- **Distributeurs** = client **indépendants**, souvent TPE (mais aussi grands groupes), **agenda** différent
  - **NDA** et **info marchés** préalable à signature accords
  - Devenir son « **partenaire privilégié** » (support, accompagnement), mais attention push/pull
- **Contrat distribution** = attention exclusivité
  - **Attention** « blocage de carte » -> **exclusivité** « segment de marchés » /pays ?
  - « **gentleman agreement** » en phase initiale ?
  - **Taux marge** = fonctions niveau activités (Volume + achats séquencés, Stock/Consignation, Incoterms, Show-room, Formations, Salons + Mkt, Reporting, Homologation, SAV + PdR...)
  - Date de **début/fin** de **garantie** ? Transfert **propriété** ?
  - **Listes Prix** (uniques + remise vol., REUP, acompte, escompte) = attention **import parallèle**
  - Traçabilité **ré-export**, gestion **KAM**, gestion **Intégrateurs**, **OEM**, **sites marchands**
  - Sortie **anticipée contrat** et **gestion base installée** post morterm



- ✓ Situations expérimentées :
  - Gérez bien votre « **Pareto** » pays/distributeurs
    - **Pas de distributeur >20% CA zone**, sinon risque divergences/poids importantes
  - Vos distributeurs sont vos **clients privilégiés** aussi faut-il
    - Mettre en place **CRM** ou **remontée/consolidation** (+ **redistribution**) informations terrains
    - Mettre en place des **Distributor's Meeting** (2 jours, 1x/an) avec mise en avant **Best Practices**
    - Les intégrer dans les **évolutions produits/services** -> Systèmes d'Informations Marketing
    - Allouer un **budget « support marketing »** (off- & on- line) en % du CA? KPO ? Push/Pull ?
    - Mettre en place un « **site « e-business/extranet** (e.g. Presta Shop) pour « **gestion quotidienne** » (pièces détachées, supports marketing, consommables, liste prix...)
    - **Newsletters/Bulletin** distributeurs (régulier, court, corps de mail)
    - **Présence Salons** (peu longtemps mais fréquemment)
    - Impliquer la **Direction Générale** régulièrement (e.g. Salons, JPO, Tournées)
    - **Tableau signalétique** et **information** en **interne** venues distributeurs
    - **Labélisation** distributeurs ? (e.g. Service Centers?, RMA), **Calendriers** formation SAV
    - **Grille analyse confrères** sur marché locaux



*The end*