



► Culture et entreprise

Les malentendus franco-américains : deux conceptions de la société

AcComex

■ Philippe d'Iribarne

Unis par des convictions démocratiques identiques et bien que partageant un certain nombre de valeurs communes, les Américains et les Français entretiennent, cependant, des relations difficiles et ont, le plus souvent, bien du mal à se comprendre. Au sein de l'entreprise, les Français sont choqués par la place qu'y occupent aux États-Unis les avocats et la morale, tandis que les Américains le sont eux, par la place prise dans les entreprises françaises par les avantages acquis, la défense de statuts ou le rôle de l'État. Français et Américains sont en fait porteurs de deux conceptions de la société. Celles-ci imprègnent la vie des entreprises, notamment tout ce qui y a trait aux relations de travail et à l'exercice de l'autorité.

Problèmes économiques

Contrat et communauté morale aux États-Unis

Les États-Unis passent pour le pays de l'argent et des *lawyers* en même temps que celui des bons sentiments et des *charities*. In *God we trust* trouve-t-on sur chaque billet de banque. On y met en avant de grands idéaux pour faire des procès où on réclame des millions de dollars. La manière américaine d'exercer l'autorité n'échappe pas, vue d'ailleurs, à cette impression de contradiction entre le poids des intérêts et l'intensité des proclamations morales. Un patron prêt à licencier brutalement la moitié de son personnel ne sera pas gêné de promulguer un code d'éthique particulièrement exigeant. Ce n'est pas parce qu'il se fait appeler Joe ou Michael qu'il hésitera le moins du monde à imposer sa volonté. Et, sommes toutes, les Américains paraissent accepter cette combinaison sans trop de réticences. **C'est que, regardée avec les lunettes qu'offre la culture américaine, elle a un autre sens que celui qu'on peut lui donner en la regardant de l'extérieur.**

Les États-Unis ont la religion du contrat, pas seulement lorsqu'il s'agit de relations commerciales, mais même pour organiser les relations de travail. Ou, pour dire les choses autrement, **les relations de travail y sont largement conçues comme des relations commerciales.** Dans les relations entre supérieur et subordonné il s'agit, en fixant des objectifs à ce dernier, de définir le produit qu'il s'engage à livrer, au cours d'une période de temps bien spécifiée. Il est bien admis qu'un subordonné travaille

pour son supérieur, que celui-ci a toute latitude pour définir, à l'image d'un client vis-à-vis de son fournisseur, ce qu'il attend de lui : le subordonné a pour sa part le choix des moyens qu'il va mettre en œuvre, par lui-même ou en se tournant vers ses propres subordonnés, pour honorer la commande qui lui a été ainsi passée. Comme un client a le droit de changer de fournisseur, le supérieur peut se séparer de son subordonné.

Est-ce à dire qu'on est dans un pur affrontement des intérêts où le plus fort, c'est-à-dire, dans le cas de l'entreprise, le supérieur, fait la loi ? Contrairement à ce qu'affirment parfois les détracteurs les plus radicaux des États-Unis, on en est loin. **La loi et les mœurs ménagent au subordonné de multiples protections.** Ce qui fait référence aux États-Unis n'est pas le contrat que le fort impose au faible, mais un contrat qui pourra être considéré comme *fair*, dans sa rédaction et dans sa mise en œuvre, parce qu'aucune des parties n'aura été en position, sous des dehors d'accord des volontés, d'imposer en fait sa volonté à l'autre partie, d'abuser d'une position dominante. **Ceci implique qu'une autorité y veille.** Dans le domaine des relations de travail, de multiples débats ont porté sur les conditions institutionnelles permettant d'obtenir une telle *fairness*. Pendant que certains, qui l'ont longtemps emporté, ont défendu une absence d'intervention de l'État dans les contrats privés au nom de la liberté de contracter, d'autres ont souligné que des contrats entre partenaires de force inégale ne sont pas des contrats réellement libres. Ils ont dénoncé « l'esclavage du salariat » (*wage slavery*) auquel conduit l'inégalité des forces entre l'employeur et le salarié (1). Ils ont finalement obtenu, à l'époque du New Deal, la mise en place d'une législation du travail visant à assurer, à travers le rôle donné aux syndicats, les conditions d'un équilibre des forces entre partenaires sociaux de manière à se rapprocher de l'idéal du contrat entre égaux. Puis les partisans d'une liberté totale de contracter ont contre-attaqué. Le résultat obtenu est certes loin d'être au-dessus de tout reproche. Mais en tout état de cause il a, au regard des conceptions américaines, une forte légitimité.

Cet attachement à la mise en place de rapports contractuels n'est pas lié d'abord à une approche de la gestion soucieuse d'efficacité, mais à une vision de ce que doivent être les rapports entre les hommes. Elle s'inscrit dans une tradition politique originaire d'Angleterre. Celle-ci conçoit l'homme libre à l'image du propriétaire qui **négoce souverainement les conditions de sa participation à une œuvre collective, et est protégé par la justice contre les empiétements du pouvoir et la mauvaise volonté de ses partenaires.** Locke déjà voyait dans l'établissement de relations contractuelles entre le maître et celui qui travaillait pour lui la pierre de touche du maintien d'une condition d'homme libre au sein d'une position

(1) Eric Foner (1998), *The Story of American Freedom*, Norton.

subordonnée. Ce sont ces relations qu'il oppose à un arbitraire où les cultures politiques anglo-saxonnes voient la marque de la tyrannie (2).

Mais cette référence contractuelle ne suffit pas à rendre compte de ce qu'ont de singulier l'intégration du personnel dans l'entreprise et les relations d'autorité aux États-Unis. Les responsables américains ne se contentent pas de passer contrat avec ceux qui travaillent pour eux. Ils ont également à leur égard, et là les États-Unis diffèrent de l'Angleterre, **un rôle moral.** Ce rôle, qui s'est matérialisé en particulier au cours des dernières décennies par la multiplication des codes d'éthique dans les grandes entreprises américaines, mais n'a pas attendu l'apparition de ces codes pour exister, surprend souvent hors des États-Unis.

Dans une perspective américaine, l'entreprise constitue une communauté morale en même temps qu'une unité économique. Certes, dans ce registre, la conception des relations entre dirigeants et dirigés n'est pas la même que dans celui de la gestion contractuelle des rapports d'intérêts. C'est la démarche éthique commune des membres de l'entreprise qui est mise en avant. On est loin de la cascade de responsabilités partant du sommet, au sein de laquelle chacun n'est concerné que par ce qui relève de ses attributions propres et n'a pas à se mêler de celles d'autrui. En matière éthique tout le monde est concerné par tout ce dont il a connaissance. **Le registre éthique fournit une contrepartie communautaire au registre contractuel dominant.** Dans les chartes d'éthique, il est souvent fait usage de *we* qui désigne de manière indistincte l'entreprise en tant que telle et son personnel, la communauté que forme celui-ci étant alors l'acteur central d'un engagement éthique. Mais les dirigeants n'en gardent pas moins un rôle spécifique, à la mesure du leadership qu'ils exercent dans la communauté. Il s'agit pour eux de prêcher la bonne parole tout en montrant l'exemple (3).

Pour un regard américain, **il n'y a pas de contradiction radicale entre la mise en place de relations contractuelles au sein desquelles chacun défend énergiquement son intérêt et la constitution d'une communauté morale.** L'intérêt et la morale sont vus comme faisant bon ménage, associés qu'ils sont dans la notion d'intérêt bien entendu (4). Le respect des valeurs morales par le personnel est un *asset* de l'entreprise, un élément de son image, de sa réputation, facteur de réussite dans les affaires (5). C'est l'intérêt légitime de l'entreprise de prêcher et de défendre ces valeurs et c'est le devoir des dirigeants, responsables vis-à-vis des actionnaires, de défendre cet intérêt. La morale est vue, à travers l'importance donnée à la *good faith* dans l'exécution des contrats, comme un ingrédient indispensable d'un bon fonctionnement de rapports contractuels. Réciproquement, la défense par chacun de ses intérêts a quelque chose de profondément moral. « The private interest of every individual may be a sentinel over the public rights », affirme le *Federalist* (6). On reste largement dans les références des marchands pieux qui ont fondé les États-Unis.

Cette manière de concevoir l'autorité laisse la place à des formes très diversement coopératives de rapports hiérarchiques. Plus la logique contractuelle est encadrée par le fonctionnement d'une communauté morale où règne une certaine bonne foi, et où ceux qui sont en position de force dans les négociations sont soucieux de ne pas abuser de celle-ci, plus les rapports peuvent être coopératifs. Ils ne cessent pas pour autant d'être marqués par une recherche d'explication des droits et devoirs des parties, d'évaluation et de juste récompense de la contribution individuelle de chacun à l'œuvre commune, ainsi que par l'étendue des pouvoirs des dirigeants. Mais la dimension de communauté morale fait que les liens entre les personnes tempèrent quelque peu la rigueur de la défense par chacun de ses intérêts. Au contraire, **quand cette dimension de communauté morale est faible, on peut avoir des affrontements très durs entre des partenaires prêts à aller jusqu'au bout dans l'utilisation de leurs droits pour défendre leurs intérêts.** On rentre alors dans l'univers procédurier qui est un des aspects marquants de la société américaine.

Bien des outils classiques de management sont largement une expression de cette conception américaine des relations entre dirigeants et dirigés. Cela est vrai, que ces outils soient d'inspiration contractuelle, comme le management par objectif, le contrôle budgétaire, l'évaluation des postes, le développement de contrats internes à une entreprise avec des prix de cession interne, ou qu'ils soient d'inspiration communautaire, comme les chartes d'éthique. Si ces outils sont souvent présentés comme universels, les conceptions qui leur donnent sens sont loin de régner hors des États-Unis.

Une France attachée au métier et au statut

Comme les rapports d'autorité américains, mais pour de toutes autres raisons, **les rapports d'autorité que l'on trouve en France ont quelque chose d'étrange pour ceux qui les observent de l'extérieur.** Un certain mélange de révérence pour la hiérarchie et d'esprit frondeur à son égard surprend. Ce qui régule en fait les rapports d'autorité est loin de sauter aux yeux, et, si l'on se fie à la présentation classique qu'en donne le célèbre ouvrage de Michel Crozier : *Le Phénomène Bureaucratique* (7), on a du mal à comprendre comment des rapports aussi anarchiques et conflictuels peuvent être compatibles avec la place qu'occupe la France parmi les pays industriels. **Il paraît clair que l'on n'y est en fait ni dans une conception contractuelle, ni dans une communauté morale, même si l'une ou l'autre y est parfois célébrée par les gourous du management.** Pour mettre à jour ce qui régule non seulement les rapports hiérarchiques mais l'ensemble des aspects humains de la vie des entreprises, **il faut discerner ce par quoi la France d'aujourd'hui prolonge, sous des formes renouvelées, la France d'Ancien Régime** (8).

La référence à ce qui est noble, avec tout ce que cela implique de refus de plier devant la force brutale et le pouvoir de l'argent en même temps que d'obligation d'être à la hauteur des devoirs coutumiers attachés à la

(2) Locke (1992), *Traité du Gouvernement civil* (1689), § 85, GF-Flammarion.

(3) T. J. Peters et R. Waterman Jr (1982), *In Search of Excellence*, Harper & Row.

(4) Alexis de Tocqueville (1840), *De la Démocratie en Amérique*, Tome II.

(5) F. J. Daly (1998), « The Ethics Dynamic », *Business and Society Review*, 102/103.

(6) Alexander Hamilton, James Madison et John Jay (1992), *The Federalist or the new Constitution* (1787, 1788), Everyman, n° 51.

(7) Michel Crozier (1963), *Le Phénomène Bureaucratique*, Seuil.

(8) Philippe d'Iribarne, *La logique de l'honneur*, op. cit.



place que l'on occupe dans la société, reste très vivace dans la société française, et en particulier dans le monde du travail. Parfois le mot lui-même est employé, malgré ce qu'il peut avoir d'un peu étrange dans la France d'aujourd'hui. Ainsi par exemple, un syndicat, critiquant des pilotes en grève, peut leur reprocher d'agir comme si « la noblesse d'un métier n'imposait pas à celui qui l'exerce un devoir social autant que professionnel » (9). La revendication égalitaire prend volontiers la forme d'une revendication d'accès à ce qui est noble pour ceux qui en étaient jusque-là privés. On voit couramment affirmer, de nos jours, qu'une activité usuellement réputée inférieure (par exemple la science appliquée par rapport à la science pure ou l'enseignement technique par rapport à l'enseignement général) n'est en fait pas moins noble qu'une activité usuellement plus estimée, ou qu'elle doit conquérir ses lettres de noblesse. Souvent le mot lui-même n'est pas employé – on parlera plutôt de statut – mais l'idée n'en est pas moins présente. À la notion de noblesse est intimement associée celle d'honneur (là encore que l'on utilise le terme ou que l'on parle de dignité). Garder son honneur, c'est rester digne de la noblesse que l'on détient, en ne la laissant pas bafouer par les autres et en respectant soi-même la conduite qu'elle exige (en n'y dérogeant pas).

Ces façons de voir sont liées à une conception de la liberté qui prévaut en France depuis un lointain passé. « On aurait donc bien tort de croire, écrit Tocqueville dans *L'Ancien Régime et la Révolution*, que l'Ancien Régime fût un temps de servilité et de dépendance. Il y régnait beaucoup plus de liberté que de nos jours ; mais c'était une espèce de liberté (...) toujours liée à l'idée d'exception et de privilège (10)... ». Cette liberté, associée à la défense par chacun de son rang, de la noblesse de son état, supportait des formes de dépendance et était en quête de formes d'autonomie bien différentes de celles qu'implique une liberté de propriétaire. Officiellement rejetée par une France révolutionnaire qui a proclamé l'abolition des privilèges, elle y a en fait seulement changé de visage. Sieyès, dans son pamphlet, *Qu'est-ce que le Tiers État ?*, dont le succès a été immense en 1789, promettait à celui-ci qu'il deviendrait noble.

Dans la France d'aujourd'hui, **cet attachement à une liberté comprise comme liée aux privilèges d'une condition s'exprime particulièrement, au sein des entreprises, par la place que tient tout ce qui a trait au métier, à ses traditions, aux devoirs qui lui sont traditionnellement attachés.** Obéir aux règles du métier, remplir les obligations qui lui sont inhérentes, n'a rien d'humiliant. C'est au contraire se montrer digne de celui-ci. Cette référence au métier est souvent utilisée pour lutter contre les pressions de toutes natures faites au nom d'autres considérations. Cette manière de voir suscite de vives réticences par rapport aux conceptions américaines de l'entreprise, et en particulier de l'exercice de l'autorité, dans son volet contractuel comme dans son volet de communauté morale. Travailler pour quelqu'un, à la manière dont un fournisseur travaille pour un client, en acceptant que celui-ci définisse le produit qu'il commande, a quelque chose de trop mercenaire pour pouvoir être considéré comme noble, même si on est lié par un contrat équi-

table (11). **De même reconnaître une autorité morale aux dirigeants au sein d'une communauté animée par des valeurs partagées serait ressenti comme une sujétion peu acceptable dans un domaine où la conscience de chacun est regardée comme souveraine.** L'autorité respectable et acceptable est d'une autre nature.

Quel peut être, dès lors, le rôle de l'autorité ? Quand chacun se réfère aux pratiques de son métier, telles que lui-même les interprète, et est prêt à se battre pour les défendre, il n'est pas facile de s'entendre, ni entre ceux qui partagent le même métier mais en ont des conceptions divergentes, ni entre ceux qui ont des métiers différents. L'esprit de compromis qui, dans mainte société, aide à rapprocher les points de vue, n'est pas le fort des Français, qui assimilent facilement compromis et compromission. Pour pouvoir céder sans s'abaisser, il ne faut le faire que devant quelque chose de plus haut que ce au nom de quoi on se bat. Dans la France d'Ancien Régime, l'autorité monarchique pouvait avoir un rôle d'arbitre dans la mesure où elle était vue comme messagère et interprète de la volonté d'en haut. Elle était alors à même de susciter une obéissance qui, n'abaissant pas, restait honorable. Dans la France moderne des entreprises, une autorité qui peut être regardée comme interprète d'une vision « holiste », transcendant les points de vue particuliers des divers individus et des divers services, d'un intérêt général de l'entreprise qui transcende les intérêts sectoriels, d'une rationalité technique globale, s'inscrit dans la continuité d'un tel rôle. Quand les pairs s'affrontent, elle peut avoir légitimement le dernier mot.

Dans ces conditions, l'existence chez chacun d'une grande volonté d'autonomie est cohérente avec une déférence notable pour la hiérarchie. L'autorité doit représenter quelque chose de grand et donc être l'objet d'une certaine déférence, sous peine de ne pouvoir remplir son rôle d'arbitre. Il ne s'agit pas pour elle de tout régenter. Bien au contraire, ce serait déchoir pour quelqu'un qui occupe une position élevée que de trop se mêler de « détails d'intendance » et de s'abaisser à contrôler trop étroitement les activités de ses subordonnés. Elle est tenue par sa position même de ne pas empiéter sur l'autonomie de ceux-ci.

Cette autorité idéale, devant laquelle on peut s'incliner sans s'abaisser, constitue une référence à l'aune de laquelle sont jugés, sans complaisance, ceux qui ont la tâche difficile de l'incarner. Il existe effectivement de grands dirigeants qui ressemblent suffisamment à cette figure idéale pour être l'objet d'un grand respect et d'un grand attachement. Ils le sont d'autant plus qu'ils savent respecter la part de noblesse que chacun détient de par ses fonctions, condition nécessaire pour qu'il puisse avoir le sentiment d'occuper une position honorable, bien qu'étant dans une situation subordonnée. Mais il arrive fréquemment que ceux qui exercent des fonctions d'autorité ne soient pas à la hauteur de ce qui est ainsi attendu d'eux. Souvent ils n'ont pas la compétence, la hauteur de vue, qui permettraient à leurs subordonnés d'accepter sans déchoir de s'incliner devant leurs décisions. Souvent aussi, ils tendent à traiter ceux-ci comme des « valets ». Et comme les intéressés ne sont pas prêts à accepter pareil

(9) *Syndicalisme Hebdo* CFDT, juin 1998.

(10) Alexis de Tocqueville (1852). *L'Ancien Régime et la Révolution* (1856), Gallimard, p. 176 et 177.

(11) Cette vision des choses joue également lorsqu'on est effectivement dans une relation entre fournisseur et client, situation où les Français aiment montrer qu'ils ne sont pas dans ce qu'ils regardent comme une dépendance servile par rapport à leur client.

Avoiding Offence

Vernon Weitzel of the Australian National University sends these 10 tips for successfully dealing with Vietnamese officials, business people, etc:

- Always smile and be pleasant.
- Don't run around complaining about everything.
- If you want to criticise someone, do it in a joking manner to avoid confrontation.
- Expect delays – build them into your schedule.
- Never show anger – ever! Getting visibly upset is not only rude – it will cause you to lose face.
- Don't be competitive. Treating your interaction as a cooperative enterprise works much better.
- Don't act as though you deserve service from anyone. If you do, it's likely that you will be delayed.
- Don't be too inquisitive about personal matters.
- Sitting and sipping tea and the exchange of gifts (sharing cigarettes, for instance) are an important prelude to any business interaction.
- The mentality of officialdom is very Confucian, especially in the north. Expect astounding amounts of red tape.

Confucianism

While it is more a religious philosophy than an organised religion, Confucianism (Nho Giáo or Khong Giáo) has been an important force in shaping Vietnam's social system and the everyday lives and beliefs of its people.

Confucius (in Vietnamese: Khong Tu) was born in China around 550 BC. He saw people as social beings formed by society yet capable of shaping their society. He believed that the individual exists in and for society and drew up a code of ethics to guide the individual in social interaction. This code laid down a person's specific obligations to family, society and the state. Central to Confucianism are an emphasis on duty and hierarchy.

According to Confucian philosophy, which was brought to Vietnam by the Chinese during their 1000-year rule (111 BC to 938 AD), the emperor alone, governing under the mandate of heaven, can intercede on behalf of the nation with the powers of heaven and earth. Only virtue, as acquired through education, gave one the right (the

mandate of heaven) to wield political power. From this it followed that an absence of virtue would result in the withdrawal of this mandate, sanctioning rebellion against an unjust ruler. Natural disasters or defeat on the battlefield were often interpreted as a sign that the mandate of heaven had been withdrawn.

Confucian philosophy was in some senses democratic: because virtue could be acquired only through learning, education rather than birth made a person virtuous. Therefore, education had to be widespread. Until the beginning of this century, Confucian philosophy and texts formed the basis of Vietnam's educational system. Generation after generation of young people – in the villages as well as the cities – were taught their duties to family (including ancestor-worship) and community and that each person had to know their place in the social hierarchy and behave accordingly.

A system of government-run civil service examinations selected from among the country's best students those who would join the non-hereditary ruling class, the mandarins. As a result, education was prized not only as the path to virtue but as a means to social and political advancement. This system helped create the respect for intellectual and literary accomplishment for which the Vietnamese are famous to this day.

The political institutions based on Confucianism finally degenerated and became discredited, as they did elsewhere in the Chinese-influenced world. Over the centuries, the philosophy became conservative and backward-looking. This reactionary trend became dominant in Vietnam in the 15th century, suiting despotic rulers who emphasised the divine right of kings rather than their responsibilities under the doctrine of the mandate of heaven.

RANG	PAYS	INDICE	RANG	PAYS	INDICE
1	Malaisie	104	27	Grèce	60
2	Guatemala	95	28	Corée du Sud	60
3	Panama	95	29	Iran	58
4	Philippines	94	30	Taiwan	58
5	Mexique	81	31	Espagne	57
6	Venezuela	81	32	Pakistan	55
7	Pays arabophones	80	33	Japon	54
8	Equateur	78	34	Italie	50
9	Indonésie	78	35	Afrique du Sud	49
10	Inde	77	36	Argentine	49
11	Pays de l'Afrique de l'Ouest	77	37	Jamaïque	45
12	Yougoslavie	76	38	U.S.A.	40
13	Singapour	74	39	Canada	39
14	Brésil	69	40	Pays-Bas	38
15	Hong-Kong	68	41	Australie	36
16	France	68	42	Costa Rica	35
17	Colombie	67	43	Allemagne de l'Ouest	35
18	Salvador	66	44	Grande-Bretagne	35
19	Turquie	66	45	Suisse	34
20	Belgique	65	46	Finlande	33
21	Pays de l'Afrique de l'Est	64	47	Norvège	31
22	Pérou	64	48	Suède	31
23	Thaïlande	64	49	Irlande	28
24	Chili	63	50	Nouvelle-Zélande	22
25	Portugal	63	51	Danemark	18
26	Uruguay	61	52	Israël	13
			53	Autriche	11

Indices de la distance hiérarchique par pays

**(0 faible distance, 110 grande distance)
(fondés sur les données d'Hermès)**

Les 4 indices culturels des pays européens, Canada, etc...

Pays	Distance hiérarchique	Contrôle incertitude	Individualisme	Masculinité
Allemagne	courte	moyen	fort	forte
Autriche	très courte	moyen	plutôt fort	très forte
Belgique	plutôt longue	fort	fort	moyenne
Danemark	très courte	très faible	fort	faible
Espagne	moyenne	plutôt fort	plutôt fort	plutôt faible
Finlande	courte	plutôt faible	plutôt fort	faible
France	plutôt longue	plutôt fort	fort	plutôt faible
Gde Bret	courte	faible	très fort	forte
Grèce	moyenne	très fort	plutôt faible	plutôt forte
Irlande	courte	faible	fort	forte
Italie	moyenne	plutôt fort	fort	forte
Norvège	courte	plutôt faible	fort	très faible
Pays-Bas	plutôt courte	plutôt faible	très fort	faible

Portugal	plutôt longue	très fort	plutôt faible	faible
Suède	courte	plutôt faible	fort	très faible
Suisse	courte	plutôt faible	fort	forte
Canada	plutôt courte	plutôt faible	très fort	moyenne
USA	plutôt courte	plutôt faible	très fort	plutôt forte
Japon	moyenne	fort	moyen	très forte
Pays arabes	longue	moyen	moyen	plutôt forte
Afrique	plutôt longue	plutôt faible	plutôt faible	plutôt faible

Codes culturels et usages commerciaux	Questions clés à se poser avant les négociations
Présentation/accueil	<ul style="list-style-type: none"> • Comment doit-on se présenter ? • Comment utiliser les cartes de visite ? • Quelle est la durée des présentations ?
Degré de formalisme dans les relations	<ul style="list-style-type: none"> • Comment doit-on s'habiller ? • Avec quel niveau de formalisme et selon quel rituel dois-je m'adresser à mon interlocuteur ? • Quelle importance accorder aux mots, gestes, regards et silences dans ma relation à l'autre
Pratique commerciale des échanges de cadeaux et de souvenirs	<ul style="list-style-type: none"> • Les cadeaux sont-ils appropriés ? • Doit-on les accepter ? Comment les accepter ? • Y a-t-il certains présents à proscrire ? • Quelle place accorder à la valeur du présent ? • Quelle part accorder à sa portée symbolique ?
Rapport à l'espace	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle distance physique dois-je avoir avec mon interlocuteur ?
Importance du regard	<ul style="list-style-type: none"> • Comment sera interprété un regard direct et continu ? • Comment sera perçu le fait d'éviter le regard de son interlocuteur ?
Comportement interpersonnel	<ul style="list-style-type: none"> • Comment dois-je me comporter dans les relations sociales ?
Rapport aux émotions	<ul style="list-style-type: none"> • Dois-je manifester mes sentiments ? • Dois-je montrer mes émotions ? • Un (sou)rire est-il considéré comme une marque d'acquiescement, de gêne ou de moquerie ?
Rôle et perception du silence dans les négociations	<ul style="list-style-type: none"> • Le silence est-il considéré comme embarrassant ? • L'hésitation, les pauses, les intonations sont-elles perçues comme embarrassantes ou constructives ?
Usages et comportement face aux repas d'affaires	<ul style="list-style-type: none"> • Comment se comporter pendant les repas ? • Quel est le cérémonial à respecter ? • De quoi doit-on parler ? • Le repas a-t-il un rôle dans le cadre des négociations ?
Langage non verbal et réaction face à certaines postures du corps	<ul style="list-style-type: none"> • Certains gestes sont-ils à proscrire ? • Comment me placer et me positionner par rapport à mon interlocuteur ? • Certains gestes ou mouvements corporels ont-ils un sens précis pour le partenaire ?
Relation aux temps	<ul style="list-style-type: none"> • La ponctualité est-elle un critère déterminant ? • Le respect des échéances a-t-il un caractère essentiel ? • Doit-on opter pour une gestion séquentielle ou globale des éléments à traiter ?

Tableau 6.3 – La négociation dans les cultures chinoise et américaine

	Culture chinoise	Culture américaine
Systeme de pensée	Collectif Circulaire Orienté sur la relation	Individualiste Séquentiel Orienté sur l'information
Attitudes et comportement	Attitude cordiale Modestie Patience Subtilité/ruse	Attitude peu conciliante Sentiment de supériorité Impatience (deadline) Rapport de forces

Tableau 6.3 – La négociation dans les cultures chinoise et américaine

	Culture chinoise	Culture américaine
Objectif recherché	Créer un climat favorable à une coopération durable	Parvenir à un accord définitif entre les parties
Résultat attendu	Doit germer au cours de la négociation	Doit être envisagé avant les négociations
Moyens utilisés	Confrontation indirecte Approche discrète (prise de recul) Politique de conciliation	Confrontation directe Approche démonstrative Politique de persuasion ou d'intimidation
Horizon temporel	Long terme	Court terme