

La barrière culturelle dans la conduite d'affaires à l'étranger

Dans la foulée de la libéralisation des échanges et de l'affaiblissement des entraves au commerce dans le monde, une barrière reste pourtant immuable, celle de la culture qui caractérise chaque société. Les modes de vie, les valeurs, la langue et les manières de décider représentent fréquemment des obstacles de taille pour un entrepreneur qui tente de négocier ou même de prendre contact avec un partenaire étranger. Non seulement les gens d'affaires habitués au commerce international n'hésiteront pas à reconnaître l'existence d'une telle barrière, mais aussi tenteront-ils de la faire valoir afin de favoriser la matérialisation de leurs projets d'affaires. En revanche, les dirigeants qui en sont à leurs premières expériences sur la scène internationale supposeront parfois, à tort, que les comportements et pratiques d'affaires sont (ou devraient être) identiques partout ailleurs dans le monde. Voilà qui accroît sensiblement le risque d'erreurs et d'échecs au titre de la relation d'affaires avec les éventuels clients étrangers.

La première entrave à laquelle le dirigeant est généralement confronté dans sa démarche d'internationalisation réside dans la différence linguistique. Afin d'illustrer ce propos, les dirigeants d'une entreprise ayant établi un bureau de ventes au Chili, il y a plus de cinq ans, s'expliquaient mal pourquoi les ventes n'arrivaient toujours pas à décoller dans ce pays en dépit de tous les moyens investis pour y développer des affaires. Après analyse de la situation, on constata qu'après cinq ans, les représentants expatriés au Chili ne communiquaient toujours qu'en anglais avec les clients chiliens et ne démontraient aucun effort particulier pour apprendre la langue du pays d'accueil. Or, les Chiliens ont eu tôt fait d'interpréter cette attitude comme un manque d'intérêt de leur part à entretenir une relation d'affaires à long terme. Bien qu'ayant pignon sur rue au Chili, cette entreprise ne demeurerait, aux yeux des gens d'affaires chiliens, qu'une entreprise de passage.

La connaissance préalable de la langue du pays visé contribue vraisemblablement à la conclusion de bonnes affaires. Quoi qu'il en soit, un dirigeant ne doit pas attendre de maîtriser toutes les langues avant d'amorcer une incursion au sein des marchés étrangers. La connaissance et l'usage de certains mots clés de même que de certaines formules de politesse dans la langue du pays suffisent généralement à établir un climat de confiance propice à la négociation. Aussi, dans le cadre du développement des marchés extérieurs, ne doit-on surtout pas hésiter à faire appel à des interprètes et des traducteurs afin de favoriser une compréhension mutuelle des affaires et respecter les spécificités culturelles des clients éventuels ou des interlocuteurs étrangers.

Au-delà de la langue, le langage corporel et la notion d'espace personnel revêtent également une certaine importance en terre étrangère. Lors des entretiens avec des interlocuteurs étrangers, on se doit d'être particulièrement attentif à leurs gestes, signes et mouvements, car ceux-ci se trouvent parfois chargés de messages codés. Une bonne pratique consiste à se faire accompagner d'un conseiller ou d'un interprète originaire du pays d'accueil. Ce dernier guidera l'entrepreneur tout au long de l'entretien et veillera à tirer au clair tout imbroglio dès l'instant où il se présente. Les gestes d'affection ou d'appréciation posés par un interlocuteur étranger peuvent aussi avoir pour effet de surprendre le dirigeant plus ou moins familier avec les coutumes locales. À titre d'exemple, au terme d'un voyage de prospection fructueux à São Paulo, le chef d'une entreprise québécoise s'est trouvé désarçonné à la suite d'une chaleureuse accolade de la part de son client brésilien. Dans une telle situation, un réflexe de recul de la part du dirigeant québécois aurait pu compromettre tous les efforts investis dans le développement de cette toute nouvelle relation d'affaires.

Par ailleurs, dans certaines régions du monde, un simple petit cadeau corporatif peut être interprété comme un pot-de-vin alors qu'au sein d'autres pays, on n'hésitera pas à prendre les devants pour solliciter des présents afin de lubrifier les roues du négoce. Jouer un jeu dont on ne connaît pas les règles comporte des risques élevés pour l'entrepreneur et son projet d'affaires. Une bonne compréhension des coutumes liées à l'offre de présents, de pourboires ou toutes autres formes de faveurs au sein des marchés étrangers est incontournable. Aussi, les implications de ces pratiques doivent-elles être appréhendées de sorte que l'entrepreneur puisse agir convenablement sans y perdre au change. Il arrive parfois qu'un dirigeant néophyte ne réalise pas sur le moment qu'on lui sollicite un pot-de-vin tant la requête est subtile, ce qui occasionne par ailleurs des délais dans la mise en oeuvre du projet d'affaires. Or, il importe non seulement de percevoir mais aussi de comprendre toutes les facettes liées à la valeur d'un cadeau, à la manière et au moment de l'offrir ainsi qu'aux circonstances dans lesquelles il sera présenté à ses partenaires étrangers.

La simple prise de conscience quant à l'existence d'une barrière culturelle favorise déjà une attention accrue de la part du dirigeant en mission à l'étranger. Avant de se lancer dans la conquête des marchés extérieurs, les gens d'affaires avertis s'imposent un minimum de préparation, de participation à des séminaires et de lectures sur la culture des pays visés, permettant ainsi d'éviter présomptions et improvisations dans la conduite d'affaires à l'étranger. Enfin, malgré tous les efforts investis dans le processus de familiarisation avec la culture étrangère, cette barrière subsistera en partie si l'interlocuteur étranger ne reconnaît pas à son tour l'existence et les incidences des différences culturelles.