

Quelques clés pour travailler avec les Russes ou avec toute culture qui nous est étrangère : aller au-delà des stéréotypes et investir l' « entre deux » de la rencontre

Par *Pierre Forthomme*, anthropologue, fondateur de Forthomme & Associés, cabinet de conseil spécialisé dans l'accompagnement du changement dans les contextes interculturels

Et *Irina Andryushchenko*, psychologue, ancienne dirigeante d'une enseigne russe de distribution spécialisée

« Inutile de chercher à joindre un businessman russe le dimanche entre 11 heures et 14 heures : il est aux « banya », ces bains de vapeur où les hommes se retrouvent pour parler affaires. Si on vous invite, prenez-le comme un très bon signe : à l'issue de ce rituel vous serez des leurs ».

Cette observation, ainsi que de nombreuses autres de même nature, a été récemment publiée par un grand magazine économique, dans le cadre d'un dossier consacré à la Russie. Comment réagir à ce genre de propos lorsque l'on accompagne, depuis des années, des entreprises françaises dans le développement de leurs projets internationaux et que de plus l'on est soit même, comme c'est le cas pour Irina qui a vécu jusqu' à l'âge de 30 ans en ex-URSS, représentant de la culture dont il est question ?

La situation décrite plus haut « colle » bien avec l'idée que nous nous faisons des « hommes d'affaires » russes. L'explication avancée est séduisante et rationnelle, rassurante. Associée à d'autres explications du même type mettant en scène le « caractère » russe et ses manifestations dans les affaires, elle prétend apporter une connaissance *opératoire* au manager expatrié et l'aider dans la gestion de ses relations avec ses interlocuteurs locaux.

Ce type d'approche renvoie à l'univers de l'anthropologie culturelle qui cherche à systématiser, à partir d'une méthode d'observation scientifique, la mise en évidence de *patterns culturels* et de différences entre les cultures. Elle nous invite à reconnaître que chaque culture se structure selon une logique qui lui est propre et que par conséquent, tout comportement fait sens lorsque l'on a accès au contexte (règles, systèmes de valeurs, ...) qui le génère. En un mot elle vise à nous protéger du jugement de valeur, lorsque, loin de nos bases, nous sommes confrontés à des pratiques différentes des nôtres.

Pour être pertinente, cette approche nécessite cependant la maîtrise d'outils et de méthodologies souvent bien éloignées des préoccupations quotidiennes du monde de l'entreprise.

En réalité – et c’est ce que nous souhaitons faire partager au lecteur dans cet article – s’il est indéniable que la connaissance du contexte culturel local facilite les relations d’affaires, nous considérons qu’elle ne représente un facteur ni indispensable, ni unique pour réussir à l’étranger. Bien au contraire, nous pensons que l’enjeu n° 1, pour le manager expatrié, n’est pas tant de chercher à « interpréter », suivre ou adopter le comportement de ses interlocuteurs que d’apprendre justement à « décoller les étiquettes », c’est-à-dire, les postulats réducteurs qui limitent précisément sa capacité à aller pragmatiquement, sans à priori, à la rencontre de ses partenaires.

De la limite de l’interprétation des comportements

Interpréter le comportement de son interlocuteur, c’est à la fois poser une hypothèse sur ce qui le motive, ce qui en est à l’origine, et c’est aussi se donner les moyens de décider de la réponse à y apporter. Chaque jour, nous nous livrons à cet exercice sans vraiment d’ailleurs nous en rendre compte. L’interprétation que nous faisons agit comme un *réducteur d’incertitude relationnelle* : « si j’ai compris pourquoi mon interlocuteur se comporte de telle façon, je me sens mieux armé pour interagir avec lui. Je vais pouvoir anticiper ses réactions, maîtriser la relation et ajuster mon propre comportement ».

Ce besoin de réduire l’incertitude dans les relations est évidemment encore plus manifeste lorsque nous sommes confrontés à un environnement dont nous ne maîtrisons pas les codes et les règles du jeu. C’est précisément le cas quand nous découvrons une nouvelle culture et le risque y est grand de projeter sur la situation rencontrée, un regard et des explications en complet décalage avec ce qui s’y passe réellement. Même pour l’observateur averti, qui a pris soin de « nettoyer ses lunettes », l’interprétation ne sera jamais une science exacte et restera toujours finalement, pour partie, illusoire.

Pour étayer ce point, nous avons décidé de reprendre ci-après quelques uns des « stéréotypes » les plus communs sur la culture des affaires en Russie afin de souligner à quel point l’écart peut être flagrant entre l’interprétation qui nous en est souvent proposée dans la presse française - y compris la plus sérieuse - et leur signification profonde, dans l’esprit des Russes.

Stéréotype n° 1 : le banya, un passage obligé ?

Reprenons tout d’abord l’exemple présenté au début de cet article. Dans la vision d’Irina, la pratique du « banya » revêt une toute autre signification que celle invoquée : être

invité aux « banya » n'est en aucun cas un « bon signe » pour vos affaires avec vos partenaires russes. Ce n'est d'ailleurs pas non plus un mauvais signe de ne pas y être invité.

En fait, la tradition du banya existe en Russie depuis plusieurs siècles mais c'est seulement pendant l'époque soviétique qu'elle a acquis une signification particulière. En dehors des rencontres strictement amicales, les mafias de tous les milieux (les fonctionnaires, la milice, les voleurs) avaient pris l'habitude de se rencontrer aux banyas pour échanger sur des sujets secrets et illégaux, d'y introduire de nouveaux membres dans une ambiance conviviale et de « se détendre » sans leurs épouses (souvent avec des prostituées).

C'est pourquoi la fréquentation des banyas était souvent connotée comme fréquentation des milieux suspects. Aujourd'hui, si on n'est pas dans le contexte des strictes relations amicales, l'invitation à un banya a plutôt une connotation de mauvais goût. Si vous êtes invité par un partenaire et non pas par un ami, cela signifie peut être que votre partenaire russe essaie de mieux cerner votre personnalité. Le refus d'y participer ne vous aliènera certainement pas vos partenaires, et, de toute façon, il n'est pas question de devenir ami après une sortie pareille. Ce n'est pas parce que deux personnes partagent l'expérience du banya, qu'ils deviennent amis, c'est justement l'inverse : dans les relations personnelles, l'invitation au banya vient après que l'on ait établi une relation proche et que l'on se soit découvert suffisamment d'affinités. Si ce n'est pas le cas, il faut chercher les raisons ailleurs

Stéréotype n° 2 : Les Russes sont très respectueux de la hiérarchie !

« Les russes accordent une place extrêmement importante à la hiérarchie. Ce qui est certainement lié à la persistance de l'organisation du régime communiste et plus largement, à leur Histoire : la démocratie est beaucoup plus récente en Russie qu'en France. Or le principe du communisme, c'est de morceler les tâches et les responsabilités. En conséquence, les gens ont tendance à manquer d'esprit de synthèse ».

La encore, la réalité sur le terrain est comme partout bien plus complexe qu'il n'apparaît. Le tissu économique russe est, comme en France, constitué d'une grande diversité d'entreprises. Certaines sont issues directement de l'époque soviétique, d'autres, en très grand nombre, sont le produit du bouillonnement entrepreneurial des 10 dernières années. Dans ces dernières, souvent positionnées sur des marchés très concurrentiels, vous seriez surpris de voir que la confrontation ouverte lors des réunions de l'équipe de direction y est en fait une

pratique très courante : le dirigeant y favorise l'expression ouverte de l'opinion de chacun afin d'avoir la vision la plus globale possible de la situation. Si un collaborateur a une vision différente de celle de son patron ou du reste de l'équipe, il le dira ouvertement car il sait que se taire risque de mettre son entreprise en danger. En revanche, comme partout dans le monde, les grandes entreprises, les entreprises du monde public et parapublic y pratiquent le morcellement des tâches et des responsabilités. Le manque d'esprit de synthèse que l'on peut y rencontrer n'est pas la manifestation d'un caractère national mais le symptôme d'une organisation bureaucratique.

Stéréotype n°3 : le toast à la vodka, un rituel indissociable à toute négociation ?

« Le toast à la vodka est un rituel indissociable de toute négociation. J'ai vu un client français perdre un contrat de 300 000 dollars pour avoir jeté son verre dans la plante verte. L'essentiel est de ne pas vexer vos homologues. J'ai roulé une fois sous la table et j'ai été quitte »

Il nous semble très improbable qu'un contrat n'ait pas été signé à cause d'une « vodka jetée dans la plante verte » ! D'abord, parce que dans la culture russe il est indécent d'insister lorsque l'on vous fait comprendre que l'on ne souhaite pas boire d'alcool, ensuite parce qu'un refus n'offensera personne. En Russie, on apprécie les gens qui « savent boire » mais aussi ceux qui savent se contrôler. Et votre capacité à dire « non » vous valorisera beaucoup plus auprès vos partenaires russes que votre incapacité à « tenir le coup ».

Ce qu'il faut comprendre, c'est qu'en Russie le business n'est pas fondé sur *la Loi* - le cadre juridique y est trop mouvant et incertain - mais sur *la confiance interpersonnelle*. Pour un homme d'affaire russe, aller au restaurant avec un partenaire inconnu, c'est se donner les moyens d'en savoir plus sur lui, sa famille, sa vision du monde, sur la façon dont il fonctionne avec de ses partenaires actuels. En un mot c'est un moyen de vérifier s'il peut lui faire confiance et croire à ses promesses car si les choses tournent mal, il ne pourra guère s'appuyer sur le système judiciaire dans lequel il a d'ailleurs très peu confiance. Cette façon de procéder est évidemment valable que le partenaire soit étranger ou qu'il soit, lui aussi, Russe. En France, comme dans la plupart des pays occidentaux, nous sommes habitués à faire des affaires dans un environnement sécurisé, qui, pour nous, va de soit. Ce n'est pas le cas en Russie et il faut moins voir dans le « rituel de la vodka » le respect d'une tradition qu'un révélateur d'un environnement marqué par la méfiance réciproque et, par conséquent, par la nécessité de mettre en place des stratégies interpersonnelles permettant de « vérifier » si l'on peut faire

confiance à son interlocuteur. D'ailleurs, le contrat pourra tout à fait être signé sans vodka, ni sortie au restaurant, si vous arrivez à expliquer et convaincre votre interlocuteur russe que votre entreprise est sûre, solide et ne met pas en danger son entreprise à lui.

Et puis, *last but not least*, à Moscou comme à Saint-Pétersbourg, la vodka n'est plus vraiment à la mode chez la nouvelle génération des hommes d'affaires, qui tend à délaissé les alcools forts. Alors, si vous sortez au restaurant avec eux, commandez plutôt un bon vin français, il y a fort à parier que vos interlocuteurs vous accompagneront...

Au-delà des stéréotypes, apprendre à « décoller les étiquettes »

Nous pourrions continuer longuement cet inventaire mais ce n'est pas vraiment notre propos. A travers ces différents recadrages, nous souhaitons vous faire partager l'idée que la clé pour réussir dans nos relations d'affaires à l'étranger, ne se trouve pas dans la compréhension du *contexte culturel* de nos interlocuteurs et dans l'adoption de leur manière de se comporter. Elle se trouve dans notre capacité à « décoller les étiquettes » afin précisément d'éviter de s'appuyer sur des schémas réducteurs, qui, loin de faciliter l'établissement de la relation risquent plutôt de la compromettre en raison des a priori qu'ils véhiculent. En effet, « décoller les étiquettes » c'est d'abord cesser de croire que l'on peut avoir accès au psychisme de l'autre. C'est ensuite reconnaître que celui-ci restera, *pour moi*, en grande partie une « boîte noire » quel que soit l'honnêteté de la profondeur de ma recherche. C'est enfin accepter que le meilleur moyen à ma disposition pour anticiper son comportement dépend *de ma propre capacité* à créer avec lui un contexte interactionnel favorable.

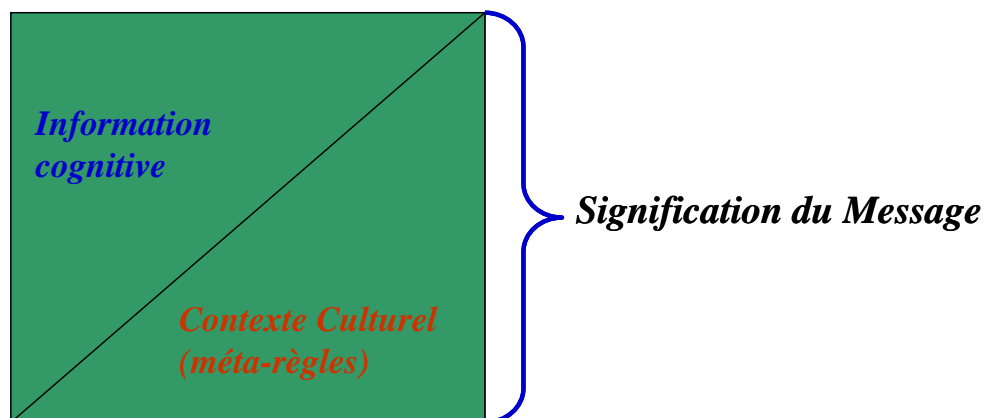


Schéma n°1 : l'importance du contexte dans la communication interculturelle

Créer un contexte interactionnel favorable, c'est prendre acte que notre interlocuteur, parce qu'il vient d'un environnement culturel différent, ne se représente pas la réalité comme nous nous la représentons (cf. schéma n °1) : ce qui est évident pour *moi*, sur la façon de travailler, de négocier, sur l'étendue des responsabilités et de la délégation dont bénéficie un chargé d'affaires peut s'avérer tout à fait surprenant pour *lui*. Si d'une part, je ne prends pas la peine d'explicitier les notions, les principes, les règles, à partir desquelles je fonctionne, et si, d'autre part, je ne cherche pas à vérifier qu'il n'y a pas d'écart entre ce que je dis et la façon dont c'est compris, il est fort probable que notre échange se solde par des incompréhensions et des procès d'intention mutuels. De là à rationaliser les problèmes rencontrés en mettant en avant les « différences culturelles », il n'y a alors qu'un pas...

Certes, ce travail d'explicitation n'est pas si simple car il nous conduit souvent à apporter des précisions qui peuvent sembler inutiles et à poser des questions qui peuvent sembler déplacées, intrusives ou embarrassantes. Lorsque nous sommes habitués à fonctionner au sein d'un environnement culturel homogène – la culture partagée agissant comme un raccourci permettant de se comprendre à demi-mot – nous nous estimons grandement l'enjeu de ce travail d'explicitation et son importance capitale pour bien nous ajuster avec nos interlocuteurs. Dans les contextes interculturels, par exemple, les titres et les fonctions sous-entendent souvent des réalités très différentes. Il ne s'agit donc pas de jouer aux devinettes mais de poser les questions qui vont nous permettre de mieux cerner l'étendue des responsabilités de nos interlocuteurs.

En dernière analyse, peu m'importe de savoir ce qui se cache derrière l'hospitalité de mon nouveau partenaire, si son invitation au banya avant de signer le contrat est un signe de sympathie, l'expression d'un besoin d'en savoir plus sur moi ou même un moyen de compromettre ! Ce qui compte, c'est ma propre capacité à construire avec lui une dynamique relationnelle qui soit en phase avec nos objectifs professionnels.