LE POINT DE VUE DE... PIERRE FORTHOMME (*) ET IRINA ANDRYUSHCHENKO (**)

Pour en finir avec les stéréotypes sur la Russie

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 a été récemment publiée par un grand magazine économique français. Elle « colle » avec l'idée que nous nous faisons des hommes d'affaires russes. L'explication avancée est séduisante. Elle apporte une clé de compréhension au manager expatrié en le sensibilisant à la culture locale. Elle agit enfin comme un « réducteur d'incertitude », là où nos repères habituels sont mis en défaut par la rencontre avec un environnement dont nous ne maîtrisons pas les codes.

Nous pensons que ce discours est à la fois faux et dangereux. Faux parce que l'interprétation donnée, nous le verrons, est totalement infondée. Dangereux parce que la question posée au manager expatrié, en Russie ou ailleurs, n'est pas de s'armer de pseudo-certitudes mais d'apprendre à décoller les « étiquettes », ces postulats réducteurs qui limitent sa capacité à aller à la rencontre de ses interlocuteurs.

LA QUESTION POSÉE AU MANAGER EXPATRIÉ N'EST PAS DE S'ARMER DE PSEUDO-CERTITUDES MAIS D'APPRENDRE À DÉCOLLER LES « ÉTIQUETTES ».

En Russie, être invité aux *banya* ne renseigne en rien sur l'état de vos affaires avec vos partenaires. Cette tradition existe depuis plusieurs siècles mais a acquis pendant l'époque soviétique une signification particulière. Les mafias de tous les milieux (fonctionnaires, miliciens, voleurs) s'y rencontraient pour parler affaires, introduire de nouveaux membres et « se détendre » sans leurs épouses (en fait avec des prostituées). Si vous y êtes invité par une relation d'affaires, cela signifie peut-être que votre interlocuteur essaie de mieux cerner votre personnalité. Refuser ne vous aliénera pas votre partenaire et il n'est de toute façon 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 l'inverse ! Dans les relations personnelles, l'invitation vient après que l'on a établi une relation proche. Si ce n'est pas le cas, il faut chercher les raisons ailleurs...

Confiance interpersonnelle. Autre stéréotype : « *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 est très improbable qu'un contrat n'ait pas été signé à cause d'une « vodka jetée dans la plante verte » ! Dans la culture russe, il est indécent d'insister lorsque l'on ne souhaite pas boire d'alcool. Un refus n'offensera personne. On apprécie les gens qui « savent boire » mais aussi ceux qui savent se contrôler. Savoir dire « non » vous valorisera plus que votre incapacité à « tenir le coup ».

En Russie, le business n'est pas fondé sur la loi – le cadre juridique y est trop incertain – mais sur la confiance interpersonnelle. Pour un homme d'affaires, aller au restaurant avec un nouveau partenaire c'est se donner les moyens d'en savoir plus sur lui et sa vision du monde. C'est vérifier s'il peut lui faire confiance car si les choses tournent mal, il ne pourra guère s'appuyer sur le système judiciaire.

En France, nous sommes habitués à faire des affaires dans un environnement sécurisé. Ce n'est pas le cas en Russie. Le rituel de la vodka est moins le respect d'une tradition qu'un révélateur d'un environnement marqué par la méfiance réciproque et la nécessité de développer des stratégies de « vérification interpersonnelle ». À l'étranger, le risque est grand, même pour l'observateur averti, de projeter un regard en décalage avec la réalité. Les interprétations pseudo-culturelles, loin de faciliter l'établissement de la relation d'affaires, risquent de la compromettre en nous détournant de la recherche d'une rencontre authentique.

Prendre acte que notre interlocuteur vient d'un environnement culturel différent, ce n'est pas lui coller une étiquette mais accepter que nous ne partageons pas les mêmes évidences. C'est prendre la peine d'expliciter les principes à partir desquels nous fonctionnons, afin d'éviter incompréhensions et procès d'intention, vite rationnalisés en mettant en avant les différences culturelles. ■

CORBOS

(*) Anthropologue, fondateur du cabinet de conseil Forthomme & Associés.
(**) Psychologue, ancienne DRH à Moscou.