

BRUNO MARION

Réussir avec les Asiatiques

Business et bonnes manières

Chine, Inde, Japon, Corée, Thaïlande,
Malaisie, Indonésie, Singapour...

Troisième édition revue et complétée

© Groupe Eyrolles, 2006, 2008, 2012

ISBN : 978-2-212-55457-1

EYROLLES



Introduction

Ce livre a pour but de vous aider dans vos échanges avec le monde asiatique. Que vous soyez expatriés ou sur le point de l'être, que vous travailliez dans une équipe multiculturelle, que vos clients ou vos fournisseurs soient asiatiques, ou que votre entreprise vienne d'être rachetée par une entreprise asiatique, sa lecture vous permettra de mieux comprendre vos interlocuteurs et donc d'être plus efficace que ce soit dans les aspects de communication, de management ou de négociation.

Comme vous le constaterez au cours de votre lecture, les pays asiatiques présentent quelques points communs et surtout beaucoup de différences! C'est pourquoi ce livre s'articule en plusieurs parties. La première met en évidence les principaux points communs entre plusieurs pays asiatiques. Nous vous conseillons la lecture de cette première partie, plus générale, quel que soit le pays qui vous concerne particulièrement. La deuxième partie du livre traite indépendamment des principaux pays asiatiques; vous pouvez donc vous reporter directement au chapitre traitant du pays qui vous intéresse. La troisième vous permettra de gérer efficacement les relations à distance avec vos interlocuteurs asiatiques.

Ce livre est la somme d'informations amassée au cours des vingt dernières années. De nombreux concepts, exemples et idées sont le fruit de conversations et d'échanges avec maintes personnes, expatriés occidentaux en Asie, expatriés asiatiques en Europe, époux et épouses de personnes expatriées. Il est donc impossible de nommer tous ceux sans l'aide de qui ce livre n'aurait pas vu le jour. J'espère que de nombreuses personnes se reconnaîtront dans les idées ici évoquées. Je les remercie sincèrement tous et toutes.

Bonne lecture!

Comprendre l'Asie

Les bases essentielles

ABORDER L'ASIE : COMPRENDRE LES MENTALITÉS

Ce livre n'a pas pour objet de résumer la riche histoire de chacun des pays asiatiques. Toutefois, pour comprendre vos interlocuteurs, il est indispensable de bien connaître la culture de ceux-ci. Nous indiquerons donc au début de chaque chapitre quelques repères historiques. Nous pouvons également vous donner les conseils suivants :

- Achetez un guide touristique et lisez avec attention les premières pages qui résument de manière concise et efficace les principales données historiques, géographiques, religieuses, etc.
- Lisez le journal! Vous pouvez trouver dans tous les pays asiatiques un quotidien en anglais (par exemple *The Bangkok Post* ou *The Nation* en Thaïlande, le *China Daily* en Chine, *The New Strait Time* à Singapour, le *Jakarta Post* en Indonésie, le *South China Morning Post* à Hongkong, etc.). Cela vous donnera de riches informations sur ce qui se passe dans le pays. Vous y découvrirez également la façon dont les habitants de ce pays voient le monde. C'est très instructif. Vous vous apercevrez que le traitement des informations mondiales est très différent d'un pays à un autre. Je garde par exemple un souvenir impressionné de quatre pages sur le problème des droits de l'homme aux États-Unis lues dans le *China Daily*...
- Lisez des romans qui se passent dans le pays de vos interlocuteurs. C'est un moyen simple et ludique de découvrir leur environnement, leurs valeurs, et leurs modes de vie passés ou actuels. Ainsi, lire les ouvrages de Rohinton Mistry est-il peut-être

le meilleur moyen pour un Occidental de comprendre le phénomène des castes en Inde.

- Lisez les cartes. Sun Tzu (auteur de *L'art de la guerre*) l'a dit et répété, il est important de connaître le terrain!

RELIGIONS ET PHILOSOPHIES POUR DÉBUTANTS

Il est nécessaire de connaître et comprendre les principaux mouvements religieux et philosophiques des différents pays asiatiques. En effet, de la même manière que nous sommes, en Europe, influencés par le judéo-christianisme et dans une moindre mesure par l'islam indépendamment de notre propre religion et même si nous sommes athées, les Asiatiques sont eux-mêmes influencés dans leur comportement par plusieurs courants religieux et philosophiques.

Le tableau ci-dessous indique pour chaque pays les principales spiritualités. Nous décrivons ensuite les bases essentielles à connaître pour comprendre l'influence de ces courants religieux et philosophiques sur le comportement de vos interlocuteurs asiatiques. Les religions et philosophies prises en compte sont uniquement celles d'origine asiatique. Nous les abordons ici de façon très schématique. Il s'agit de vous faire comprendre les grandes lignes de ces mouvements afin de saisir la spiritualité à l'œuvre dans les pays asiatiques.

	Taoïsme	Confucianisme	Bouddhisme	Hindouïsme	Shintoïsme	Islam	Christianisme
Chine	✓	✓	✓				
Hongkong	✓	✓	✓				
Taïwan	✓	✓	✓				
Singapour	✓	✓	✓	✓		✓	
Thaïlande			✓			✓	
Malaisie	✓	✓	✓	✓		✓	
Indonésie	✓	✓	✓	✓		✓	
Corée	✓	✓	✓				✓
Japon		✓	✓		✓		
Inde			✓	✓		✓	

Le taoïsme

Le taoïsme fut fondé par Lao Zi à la même époque que le confucianisme il y a environ 2500 ans. Outre les concepts de *voie* et de *vertu*, l'absence d'action (*wu-wei*) et le retour des choses à l'origine en sont les deux principales idées.

L'homme doit se mettre à l'écoute des rythmes de l'univers et vivre en complète harmonie avec la nature.

Le confucianisme

Fondé en Chine par Confucius il y a environ 2500 ans, le confucianisme a eu (et garde encore) des répercussions importantes dans la civilisation, la culture, et les mentalités des Chinois.

Ses influences se font sentir évidemment en Chine, mais également dans d'autres pays asiatiques tels que le Vietnam, la Corée du Sud (le pays sûrement le plus confucianiste) et le Japon.

La base de cette doctrine est une forme de morale. L'éthique humaine, sociale et politique est basée sur le respect d'un code moral, avec des lignes de conduite (*Li*), qui constituent un cadre dans lequel les hommes peuvent exprimer leur personnalité. On peut ainsi citer parmi les points essentiels du confucianisme :

- **L'humanité (*ren*).** C'est l'ensemble des comportements que vous devez respecter dans les relations humaines. On y trouve les liens indissociables entre père et fils, la loyauté entre maître et sujet, la discrimination entre homme et femme, le respect des anciens, la confiance entre amis.
- **La relation (*guanxi*).** Ce terme désigne à la fois votre réseau et chacune des personnes qui en font partie. Nous le décrirons plus précisément dans le chapitre sur le monde chinois, mais il est nécessaire de souligner dès maintenant l'importance du réseau.
- **La face.** C'est à la fois le prestige social (*mianzi*) et la confiance de la société dans l'intégrité morale et sociale d'un individu (*lian*).

On peut aussi mettre en avant les règles suivantes qui découlent de ces principes :

- Les dirigeants du pays doivent être les plus compétents.
- Chaque membre de la société a un rôle qui, s'il est accompli convenablement, induit une société plus juste.
- Les réussites personnelles sont subordonnées à celles du groupe.

Le bouddhisme

Résumer une philosophie partagée par des milliards d'êtres humains, connaissant de nombreuses variantes et aujourd'hui en forte croissance

en Occident, relève de la gageure ou de l'imposture! Toutefois, nous souhaitons mettre en avant les éléments du bouddhisme qui vont en partie expliquer les comportements de vos interlocuteurs.

- **L'impermanence.** Alors que nous vivons en Occident dans un monde de permanence (une chose vraie aujourd'hui le sera également demain), le bouddhisme s'attache à montrer l'impermanence du monde.

Lorsque S.S. le Dalai-Lama est interrogé sur la réincarnation, il répond invariablement : «Voici les éléments en notre possession qui nous font croire à la réincarnation. Si vous avez d'autres éléments, ou un raisonnement déductif, qui prouve l'inexistence de la réincarnation, nous arrêterons d'y croire dès demain!» Vous conviendrez que cette approche est très différente des croyances dans les grandes religions monothéistes qui influencent nos cultures occidentales. Et il ne faudra pas s'étonner lorsque vous constaterez que pour les Chinois, les Coréens, et tous les Asiatiques des pays sous influence bouddhiste, il n'existe pas de vérité éternelle car tout change en fonction de l'évolution du contexte. Le premier Bouddha affirmait d'ailleurs à ses auditeurs : «S'il y a une différence entre ce que je vous enseigne et ce que vous expérimentez dans votre vie, croyez ce que vous expérimentez et pas ce que je vous ai enseigné.»

- **La souffrance.** Notre vie est souffrance, essentiellement parce nous sommes dans l'attachement, qui est principalement causé par le refus de l'impermanence.
- **La vacuité.** Pour le bouddhisme, les choses et les êtres vivants n'ont pas d'existence intrinsèque mais n'existent que par et dans l'interaction avec les autres et le reste de l'univers. Voilà qui explique peut-être en partie l'importance du groupe (avec l'influence du confucianisme que nous avons vue précédemment). De même que notre «individualisme» s'explique en partie par nos croyances réductionnistes : nous ne sommes pas cartésiens pour rien!

Le shintoïsme

Le shintoïsme est la religion originelle des Japonais et se retrouve uniquement dans ce pays. Il s'agit d'une croyance animiste et chamanique qui vénère les forces du ciel et de la terre. Selon cette croyance, Amaterasu, déesse du soleil, est l'ancêtre directe de l'empereur du Japon. Selon le shintoïsme, le monde est peuplé d'une multitude d'esprits (*Kami*). Ces déités peuvent être les gardiennes d'un temple, d'une montagne, ou cachées sous une roche de votre jardin japonais. Le shintoïsme a évolué au cours des dernières années et prend parfois des accents nationalistes. Il peut même servir des théories de retour à la pureté de la race japonaise.

L'hindouisme et les autres religions indiennes

L'hindouisme est, de loin, la religion la plus répandue en Inde. On la retrouve également dans des pays où il y a une présence indienne, tels que Singapour et la Malaisie. L'hindouisme est également présent en Indonésie, tout particulièrement à Bali, seule partie du pays où cette religion est majoritaire, le reste du pays étant musulman.

On peut mettre en avant les caractéristiques suivantes de l'hindouisme :

La responsabilité individuelle

Chacun vient à la vie avec son dharma à accomplir, sa mission sur terre. Chacun accepte les données de sa destinée, et fait pour le mieux dans le cadre que sa naissance lui offre.

Cela n'empêche aucunement de viser la réussite familiale, sociale, et économique. Ce point explique en large partie une des incompréhensions majeures chez les Occidentaux qui ont pour habitude de dire que les hindous sont fatalistes. Cela n'est pas le cas, ceux-ci cherchent simplement à être réalistes.

Tout acte signifiant dans notre vie est porteur de karma (karma signifie acte, bon ou mauvais). Et les empreintes karmiques modèlent nos futures vies. Il faut préciser que les idées des Occidentaux sur la réincarnation sont le plus souvent fausses. Beaucoup de gens, attachés à leur propre personne, pensent «Je me réincarmerai». Non, «cela» se réincarne, pas M. X ou Mme Y. Après la mort, le principe de conscience survit, se fonde dans le courant universel de vie et reprendra ultérieurement une nouvelle forme, se chargeant auparavant des graines karmiques (*samskara*) qui lui permettront de revivre une nouvelle expérience de vie en conséquence de ce qui a précédé. Il découle de cette vision des choses que chacun est responsable de lui-même et de ce qu'il fait au cours de sa vie.

La tolérance envers autrui

L'hindouisme est une religion des plus tolérante et le prosélytisme est interdit. Jésus est par exemple considéré par les hindous comme l'un des dix avatars principaux du dieu Vishnu. En tout état de cause, il est au moins vu comme un saint homme et un prophète habité par l'Esprit.

Cette tolérance n'est évidemment pas respectée par tous et l'Inde connaît encore de dramatiques conflits inter-religieux. Au désespoir des croyants sincères, on voit même apparaître des courants politiques que l'on peut qualifier d'«extrémistes hindous».

La vénération des dieux

C'est-à-dire de la forme du Divin la plus proche du tempérament de chacun. Dans l'hindouisme, la création, la conservation, la transformation par la destruction correspondent à des fonctions divines qu'assument les Grands Dieux (ou Forces Divines) nommés respectivement Brahmâ, Vishnu et Shiva. Ces actes divins ne sont pas posés une fois pour toutes. Le processus est cyclique, mais de durée infiniment longue. La création n'est pas un acte *ex nihilo*. Entre deux cycles, l'Univers se résorbe en Pralaya (Eaux Primordiales indifférenciées). Lorsque l'Univers parvient à se manifester, c'est par un processus qui va du plus subtil au grossier. Autrement dit, l'Univers visible, matériel, n'est que la dernière étape.

Bien qu'ils soient les Grands Dieux, Brahmâ, Vishnu et Shiva (la *Trimûrti*) ne constituent la Réalité Suprême que pour leurs fidèles respectifs (cela concerne surtout Vishnu et Shiva, car Brahmâ ne fait pas vraiment l'objet de culte).

Le respect des ancêtres et de sa propre culture est un élément fondateur en Inde. L'enseignement est primordial, et ceux qui détiennent le savoir religieux sont l'objet de beaucoup d'égards de la part de toute la population.

Les ouvrages les plus connus en Inde sont le *Râmâyana*, qui conte la vie du dieu Râma, et le *Mahâbhârata*, dans lequel le dieu Krishna joue un rôle essentiel (la *Bhagavad-Gîtâ*, le «Chant du Bienheureux Seigneur», est l'un des livres du *Mahâbharata*). Les lire est un très bon moyen de découvrir l'hindouisme et la culture indienne.

D'autres religions sont issues de l'Inde et vous pourrez rencontrer des jaïns ou des sikhs (proche de l'hindouisme) par exemple, et bien évidemment le bouddhisme décrit plus haut. Cependant ce dernier a beaucoup plus influencé le reste de l'Asie que l'Inde elle-même.

Les différentes formes d'écriture

On va retrouver de nombreuses formes d'écriture en Asie ainsi que plusieurs alphabets. Or l'écriture influence beaucoup notre manière de voir le monde. Ainsi les formes d'écriture visuelles (le chinois par exemple) sont en général lues de droite à gauche. Cette lecture fait appel essentiellement au cerveau droit, la partie du cerveau plus artistique. Les écritures analytiques, logiques (alphabet latin par exemple) sont en général lues de gauche à droite. Cette lecture fait appel au cerveau gauche, le cerveau analytique. Suivent les principaux types d'alphabet et les pays où ils sont utilisés :

- **chinois** (visuel) : Chine, Hongkong, Taïwan, Japon (Kanji) et dans toutes les diasporas chinoises (Thaïlande, Malaisie, Indonésie etc.), Il est également lu par la plupart des Coréens;
- **hangul** (syllabique et logique) : Corée exclusivement (voir le chapitre sur la Corée pour plus d'information sur cet alphabet, qui est l'alphabet le plus récent utilisé dans le monde);

- **thaï** (logique) : Thaïlande;
- **latin** (logique) : le même que le nôtre! Indonésie, Malaisie, Vietnam, et lu par presque tous les Asiatiques éduqués.

Les Japonais sont sûrement le seul peuple à savoir lire trois types d'alphabets : l'alphabet latin (logique et analytique), les kanas (phonétiques) et les kanjis (visuels, proches des idéogrammes chinois). Cela explique sans doute certaines de leurs particularités par rapport aux autres cultures asiatiques... et au reste du monde.

L'Inde est un cas à part avec dix-huit langues officielles et plusieurs types d'alphabet (vous les retrouverez sur un billet de banque indien). Il existe principalement deux familles de langues : les langues indo-aryennes au Nord et les langues dravidiennes au Sud. La plupart sont logiques mais elles mériteraient un livre à elles seules...

LES RÈGLES D'OR

Les règles d'or, c'est la petite musique que vous devez avoir en permanence à l'esprit. Ce sont les quelques règles essentielles qui vous permettront de trouver la voie de sortie dans les situations les plus délicates, une sorte de kit de survie qui vous sera sûrement utile dans ce monde si différent du nôtre. Ces conseils vous permettront également d'éviter les plus grosses bêtises, souvent commises par ignorance.

Les quatre règles d'or :

- Soyez humble
- Sachez écouter
- Identifiez et utilisez votre réseau
- Soyez pédagogue

Soyez humble

On montre sa force en ne la montrant pas. Si vous voulez paraître puissant, vous devez faire preuve d'humilité. Inversement, si vous faites preuve d'un excès de force, vous paraîtrez faible! Aussi, vous ne devez jamais vous mettre en colère, cela serait une grande preuve de faiblesse de votre part. Ceux d'entre vous qui sont allés en Asie rétorqueront qu'ils ont déjà vu des Asiatiques se mettre en colère. Bien sûr, mais ils montraient alors leur faiblesse, voire perdaient la face (voir la section «La face» dans la check-list), et vous ne voulez sûrement pas vous retrouver dans la même position!

Lorsque la discussion commence à s'animer, vous élevez la voix de façon spontanée, vous vous penchez vers votre interlocuteur, et même parfois vous tapez du poing sur la table. Si vous agissez ainsi avec un Asiatique, il considérera que vous faites démonstration de votre faiblesse. Ce sera pour lui la preuve que vous êtes sur le point de céder alors que vous voulez lui montrer le contraire! Pour paraître fort et inébranlable, il vous faut rester calme et répéter inlassablement votre point de vue.

La réciproque de l'humilité est bien sûr la flatterie. Alors, n'hésitez pas à flatter vos interlocuteurs. Et lorsqu'ils vous complimentent à leur tour, répondez évidemment que vous ne méritez pas une telle attention!

Sachez écouter

En milieu inconnu, voire hostile, vous devez vous créer des points de repères. La position d'écoute permanente vous permettra de reconnaître les signaux émis et de comprendre les messages.

Il s'agit bien là d'écouter avec tous les sens et pas seulement les oreilles! Soyez attentif au moindre détail, qu'il concerne la forme ou le fond. Un changement d'attitude chez votre interlocuteur peut avoir une grande

signification. Notez tout changement : s'il est significatif, vous en connaîtrez rapidement la raison cachée, mais si vous ne notez pas le détail, vous passerez parfois à côté des informations les plus essentielles! Un jour un vieux Chinois nous a dit : «Un détail qui cloche doit être pour vous la cloche qui sonne!»

Nous pourrions comparer l'état d'éveil dans lequel vous devriez être en Asie avec l'état dans lequel vous seriez si vous étiez perdu en pleine nuit dans une forêt inconnue. Vous seriez alors extrêmement attentif au moindre bruit, à la moindre lumière, au moindre signe d'espoir ou de danger...

Identifiez et utilisez votre réseau

Le réseau est indispensable dans la plupart des cultures asiatiques (voir le *guanxi* des Chinois page 47). Il est parfois lié au concept de face (page 22), mais aussi à celui d'harmonie, décrit plus loin (page 25). Ainsi, le besoin d'un intermédiaire pour faire passer des messages est souvent lié aux notions de perte de face ou de préservation de l'harmonie. Mais comment faire appel à un intermédiaire si vous n'avez pas identifié votre réseau?

Il ne s'agit pas là de connaître un maximum de gens mais simplement d'avoir le réflexe d'utiliser un intermédiaire pour faire passer une question ou une information. Il vaut mieux parfois avoir un réseau profond (vous connaissez peu de gens à qui vous pouvez demander beaucoup) qu'un réseau étendu (vous connaissez beaucoup de personnes à qui vous ne pouvez pas demander grand-chose). N'oubliez pas que votre réseau commence avec le collègue qui partage votre bureau, votre assistante, votre femme de ménage...

Un exemple pratique? En Asie le oui n'est pas toujours synonyme d'approbation. Pour être sûr de la réponse de votre interlocuteur, essayez de trouver un intermédiaire qui aille lui poser la question. Celui-ci n'étant pas directement impliqué, il obtiendra plus vraisemblablement une réponse claire!

L'un de nos interlocuteurs, Chinois de Taïpei, nous donnait sa version de l'échec d'une grande entreprise française sur un important projet à Taïpei. Celui-ci nous indiqua : «C'est normal qu'ils aient échoué, ils avaient la stratégie des chariots et non celle de la toile d'araignée.» Il voulait ainsi déconseiller la méthode des cow-boys de la conquête de l'Ouest qui mettaient leurs chariots en cercle le soir pour se protéger de leur environnement, surtout des coyotes et des Indiens (les Peaux-Rouges, pas les habitants de l'Inde!). Notre ami chinois conseillait au contraire la stratégie de *la toile d'araignée*, autrement dit celle du réseau.

Soyez pédagogue

Il est essentiel de montrer qui vous êtes et quel est le contexte dans lequel vous évoluez. Il faut savoir affirmer clairement que vous êtes envoyé pour une raison précise («Je suis payé afin de vous montrer comment faire...») et éviter ainsi de passer des heures à vouloir expliquer pourquoi vous avez raison. Vous échapperez alors à l'image du professeur arrogant!

Si, malgré votre jeune âge, vous occupez une position importante dans votre organisation et qu'il est essentiel que vos interlocuteurs asiatiques sachent que vous êtes une personne «importante» pour que vous puissiez avoir des discussions avec les bonnes personnes, pensez à vous faire présenter par une tierce personne. En effet, il est dur de rester humble en se présentant soi-même, alors que la personne qui se chargera de votre présentation peut au contraire vous flatter et mettre en avant vos succès sans que cela entame votre humilité!

Il faut aussi savoir trouver des moyens de raconter votre contexte, votre réalité. Par exemple, plutôt que de chercher à montrer que malgré votre jeune âge vous occupez un poste important (ce que la personne qui vous a présenté aura précisé), montrez que votre PDG ou votre directeur sont aussi très jeunes...

Ou si vous avez changé trois fois d'entreprise et que vos interlocuteurs, japonais par exemple, vous trouvent totalement versatile et par là même indigne de confiance, pensez à leur raconter comment dans votre pays, il faut parfois prendre des décisions difficiles et abandonner ses amis pour trouver un meilleur emploi.

Un jour, un participant de l'un de nos séminaires de management interculturel sur l'Indonésie nous soumit le problème suivant : «Je suis dyslexique et confonds souvent ma droite et ma gauche. C'est la source d'un embarras extrême en Indonésie où je vais régulièrement pour mon travail.» En effet, en Indonésie, premier pays musulman au monde, il est important de donner les choses, par exemple sa carte de visite, de la main droite, la main gauche étant la main souillée. Nous lui avons simplement conseillé de raconter à ses interlocuteurs son problème avant de se présenter. Cette personne nous a rappelé quelques semaines plus tard pour nous remercier : «Vous avez changé ma vie, ce qui était un très mauvais début dans la relation est maintenant l'objet de se découvrir et d'échanger. Mes interlocuteurs indonésiens, une fois informés de ma situation, réussissent toujours à transformer ce qui était un moment d'embarras pour tout le monde en un moment de rire détendu!»

LA CHECK-LIST

Cette liste a pour but de mettre en avant tous les points importants que vous retrouverez chez vos interlocuteurs asiatiques.

Pourquoi la relation personnelle est-elle si importante dans les affaires en Asie?

On entend souvent que la relation personnelle est essentielle en Asie. Elle l'est probablement dans tous les pays du monde mais l'échelle n'est pas la même. Pour le comprendre, essayons de comprendre notre schéma mental.

Celui-ci nous vient de notre éducation. La première chose que nous apprennent nos parents, c'est la loi, les règles : «Dis bonjour à la dame», «Dis merci», «Tiens-toi bien» etc. Et surtout la première règle entre toutes, à savoir être propre!

Ensuite, lorsque nous grandissons, nos parents commencent à nous expliquer les choses : «Ne mets pas tes mains sur la plaque chauffante, parce que tu pourrais te brûler.» C'est l'âge des explications que l'on nomme l'âge de raison. Notre système éducatif occidental est essentiellement basé sur la raison, l'explication, la démonstration, la logique.

Enfin, la vie nous apprend à mener nos relations. Ce n'est pas à l'école que l'on enseigne comment trouver un ou une partenaire, éduquer ses enfants ou accompagner ses parents en fin de vie...

Cet enchaînement crée notre schéma mental (*mindset*) et, lorsque nous sommes exposés à une situation nouvelle, tout particulièrement dans des conditions d'urgence et de stress, nous ferons d'abord appel à la loi (quelle règle dois-je appliquer pour me sortir de cette situation difficile?). Si nous avons plus de temps, nous allons analyser et essayer de comprendre pour résoudre le problème. Enfin, très rarement, nous ferons appel à nos relations pour régler un différend ou un problème.

Le schéma mental des Asiatiques est à peu près inverse : la relation d'abord, la raison ensuite et enfin seulement la loi. En effet, si vous relisez les sections sur le confucianisme et le bouddhisme (pages 3 et 4), vous verrez que la priorité de l'enseignement, c'est la relation : comment se comporter vis-à-vis de telle ou telle personne (les parents, le maître, etc.). C'est aussi donner la priorité au groupe et à ses relations internes ou externes plutôt qu'aux droits et devoirs de l'individu. Il est intéressant de noter que le concept de logique est globalement intraduisible en Chinois!

Vous allez donc devoir tenter d'inverser votre schéma mental. Cela signifie vous demander en permanence comment vous pourriez utiliser votre ou vos relation(s) pour atteindre vos objectifs.

Prenons un exemple. En Europe, si vous avez un problème de voisinage qui se passe très mal, sans espoir de négociation avec votre voisin, vous irez porter plainte ou tenterez de faire valoir vos droits. L'Asiatique se demandera d'abord à quel intermédiaire il peut faire appel pour jouer le rôle de médiateur. Ou plus réaliste, il cherchera sûrement dans ses relations qui pourra faire pression sur le voisin!

Un jour un participant d'un séminaire nous interrogea : «Que puis-je faire? J'ai changé de poste il y a huit mois et mon interlocuteur taïwanais continue à m'appeler alors que je lui explique à chaque fois qu'il doit appeler mon remplaçant.» Celui-ci était dans la loi (l'organisation a changé, ce n'est plus lui qu'il faut appeler) ou la raison (expliquer pourquoi cela sera plus efficace d'appeler l'autre personne). Nous avons tenté de montrer à notre participant que son interlocuteur était sûrement dans un schéma de relation et de réseau et qu'il faisait appel à la personne qu'il connaissait le mieux : lui en l'occurrence.



Comment reconnaître les Asiatiques?

Il est tout à fait déconseillé de confondre un Chinois avec un Japonais, ou un Japonais avec un Coréen, etc. La personne risque fort de ne pas apprécier et vous débutez alors la relation sur de bien mauvaises bases! Après de longues années passées en Asie, nous avons réussi à mettre au point une méthode infaillible pour savoir différencier les Asiatiques et connaître leur pays d'origine. Quelle est donc cette méthode infaillible? Leur poser la question, tout simplement!

Dans plusieurs pays européens, tout particulièrement en France, il n'est pas naturel de demander à une personne son origine. En effet, la tradition française est celle de l'intégration, et demander à quelqu'un d'où il vient, c'est sous-entendre qu'il n'est pas d'ici, ce qui est impoli, voire

injurieux! Il est tout à fait naturel de demander à un Asiatique quelle est sa nationalité. C'est alors l'occasion de découvrir des informations sur son interlocuteur... et l'occasion de commencer le *small talk*...

Le small talk

Le small talk est comparable aux salamalecs au Maghreb : discuter de la pluie et du beau temps avant d'en venir au sujet principal de la rencontre. Cette entrée en matière possède deux fonctions principales.

Se connaître

Le small talk sert à découvrir son interlocuteur, à le comprendre. En effet, en Occident, nous travaillons d'abord et nous commençons seulement ensuite à échanger des informations personnelles, après le travail, pendant le déjeuner ou le dîner. Les Asiatiques ont, quant à eux, besoin de vous connaître pour pouvoir travailler avec vous! Votre fonction, votre position dans la hiérarchie, ne sont pas des éléments suffisants. Ils ont besoin de découvrir aussi votre personnalité. Quel type d'interlocuteurs êtes-vous? Aussi préparez-vous à recevoir des questions très personnelles : quel est votre âge? Êtes-vous marié? Avez-vous des enfants? voire combien gagnez-vous? Il est conseillé également de profiter de ces instants pour faire de même. Vous pouvez poser à peu près toutes les questions qui vous viennent à l'esprit; si votre interlocuteur ne veut pas vous répondre, il se contentera de sourire et répondra à côté! Toutefois, inutile de gêner vos interlocuteurs, aussi nous vous conseillons quand même d'éviter les questions sur la politique en Chine, l'empereur au Japon, la famille royale en Thaïlande, etc.

Créer l'harmonie

Vos interlocuteurs, même s'ils vous connaissent bien, peuvent avoir besoin du small talk. Il ne s'agit plus là de vous découvrir mais de créer l'harmonie nécessaire avant de travailler ensemble. On peut comparer cela à l'apéritif : ce moment qui assure la transition entre l'avant de la rencontre (le travail, les embouteillages, etc.) et le moment passé ensemble (le déjeuner ou le dîner).

Et n'oubliez pas que l'on peut faire du small talk à distance! Envoyez votre photo lors du premier échange de mail par exemple. Puis donnez quelques détails personnels, envoyez une photo de votre famille etc. Vous pouvez également poser des questions à vos interlocuteurs sur la raison de telle ou telle fête nationale...

Un jour que nous conseillions un de nos stagiaires, il nous a fait part de ses problèmes avec son interlocuteur chinois. Nous lui avons demandé s'il s'agissait d'un homme ou d'une femme. Bien que travaillant par mail avec cette personne depuis huit mois, il n'en avait pas la moindre idée!

Comment t'appelles-tu?

Vous êtes plongé dans l'expectative devant la carte de visite de votre interlocuteur et ne savez pas comment l'appeler. Quel est son nom? Son prénom? Dois-je l'appeler par son titre? Nous vous conseillons simplement de le demander (à lui ou à un tiers). C'est le plus simple moyen de montrer votre respect et votre intérêt pour la personne.

À titre d'indication seulement, nous pouvons rappeler que le nom de famille est le premier pour les Chinois (Yang Lee Ming est donc M. Yang), que certains Chinois, surtout à Hongkong, joignent les deux derniers noms avec un tiret (Monsieur Yang Lee-Ming ou même Yang L-M). Par ailleurs, de plus en plus de Chinois choisissent un prénom occidental (David Yang), à la fois pour vous faciliter la tâche et parce que c'est la mode!

Il est également classique d'appeler les Japonais par le titre *San*, que l'on peut traduire par une sorte de Monsieur ou Madame honorifique. Ainsi, vous pouvez appeler M. Nakamura, *Nakamura San*. En Thaïlande, le titre utilisé sera *Kun* suivi le plus souvent du prénom.

De la même manière, n'hésitez pas à indiquer à vos interlocuteurs comment vous souhaitez qu'ils vous appellent. Toutefois, évitez une trop grande familiarité immédiate (vous faire appeler par votre prénom), qui pourrait être perçue comme un manque de sincérité.

Un Américain sema le trouble et l'expectative lors d'une visite en Corée, demandant régulièrement à son hôte, M. Park, des nouvelles de Mme Park. Or, l'épouse de M. Park ne s'appelle pas Park elle-même. En Corée, comme en Chine, l'épouse garde son nom de jeune fille!

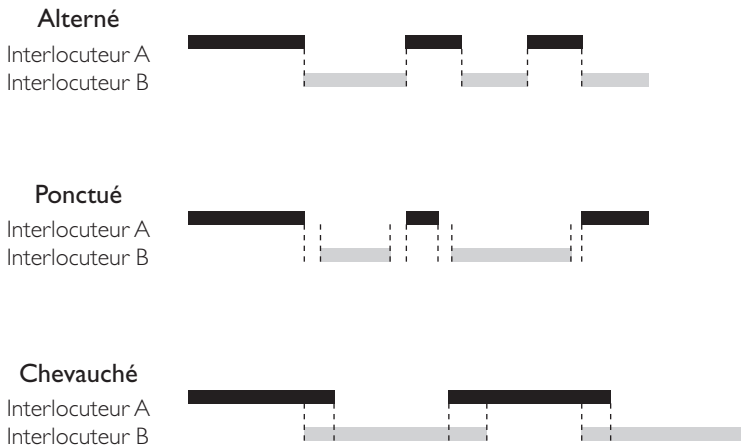
La cérémonie du thé (ou du café)

Dans tous les pays asiatiques, on vous proposera du thé ou du café à votre arrivée. Ne le refusez sous aucun prétexte. Acceptez ce que l'on vous offre. En effet, comment pourriez-vous établir l'harmonie en refusant la première chose que l'on vous propose? Par contre, rien ne vous oblige à boire cette boisson. Vous pouvez poliment y tremper vos lèvres et la laisser ensuite sur la table.

Apprenez à vous taire

Il existe trois modèles de communication que nous employons selon notre culture.

- Le modèle alterné : lorsqu'un interlocuteur a fini de s'exprimer, l'autre peut prendre la parole, et réciproquement. Il n'y a ni silence ni interruption.
- Le modèle ponctué : lorsqu'un interlocuteur a fini de s'exprimer, un bref silence précède l'intervention de l'interlocuteur suivant.
- Le modèle chevauché : sans attendre que le premier interlocuteur ait terminé de s'exprimer, l'interlocuteur suivant prend la parole. Selon sa sensibilité, le premier interlocuteur aura l'impression d'avoir été interrompu ou alors d'avoir une discussion à bâtons rompus.



La plupart des Asiatiques utilisent le modèle ponctué (particulièrement lors des occasions officielles ou lorsqu'ils ne vous connaissent pas encore suffisamment) ou le modèle alterné lorsqu'ils connaissent mieux leurs interlocuteurs. Les Allemands sont entre le ponctué et l'alterné. Et les Latins (Français, Italiens, Espagnols) ont une nette préférence pour le modèle chevauché. Si vous observez une réunion entre trois Japonais et trois Français, que se passe-t-il? Seuls les Français parlent. Les Japonais attendent qu'on leur passe la parole, ce qui n'arrivera sûrement jamais!

Nous utilisons souvent, dans de telles situations, le bâton de parole : seul celui qui l'a entre ses mains peut s'exprimer, les autres attendent leur tour. C'est un moyen très efficace pour contenir l'ardeur des Latins!

Bien sûr, vous aurez aussi l'occasion de voir des Asiatiques en plein modèle chevauché! L'alcool aura fait son effet... ou alors un simple accident de voiture pourra être l'occasion d'un bel échange aux caractéristiques plus latines qu'asiatiques...

Le silence doit ainsi devenir votre nouvel allié. Ne vous précipitez pas pour répéter une question lorsque votre interlocuteur ne vous répond pas immédiatement. Laissez-lui du temps pour vous répondre! Le silence est un outil essentiel pour mener à bien une négociation en Asie.

L'importance des occasions informelles

Les occasions informelles sont toutes celles qui sortent du contexte purement professionnel. Ainsi, les déjeuners, dîners, séances de karaoké sont les circonstances les plus favorables afin d'entretenir de meilleurs rapports avec vos interlocuteurs! Vous devrez donc saisir toutes les occasions possibles, en fonction de votre programme et de votre disponibilité, pour développer votre relation naissante.

Ce qui est important, ce n'est pas tant la quantité d'alcool que vous aurez la capacité de boire (quoique) mais votre capacité à montrer à vos hôtes que vous savez être à l'aise et détendu en leur présence.

Un vieux Chinois nous confia un jour, parlant d'une équipe de Français avec qui il travaillait régulièrement : «Ils sont un peu jeunes, mais ils boivent bien.» Il ne voulait pas forcément exprimer qu'ils étaient alcooliques, mais plutôt qu'ils savaient se détendre avec leurs amis et donc qu'ils étaient dignes de confiance!

Et pour ceux d'entre vous qui travaillent à distance, n'oubliez pas d'avoir un véritable plan d'action informel lorsque vos interlocuteurs vous rendent visite en Europe, ou lorsque vous vous rendez en Asie (voir troisième partie). Qui va dîner avec qui, quel jour, pour quel budget, etc. devraient être des sujets presque plus importants que l'ordre du jour des différentes réunions prévues.

Pensez également à créer des occasions informelles lorsque vous travaillez à distance. Ainsi, les conférences téléphoniques (ou visioconférences) seraient parfois plus utiles si elles servaient à se connaître au début d'un projet plutôt qu'à résoudre des problèmes ensuite.

La face

Le concept de face est absolument essentiel pour réussir dans ses échanges avec des Asiatiques. On pourrait presque avancer qu'en Asie, tout est affaire de face! Aussi, vous retrouverez des explications sur la face dans les chapitres sur la négociation, les cadeaux, le management d'équipe, entre autres!

Expliquons les deux concepts important de *donner de la face* et de *faire perdre la face*.

Donner de la face

Si vous invitez un Français ou un Américain dans le meilleur restaurant de la ville, vous n'allez sûrement pas lui faire remarquer ostensiblement le prix du menu ou de la bouteille de vin que vous venez de commander. Cela ne serait pas très élégant et c'est pour cela que l'on utilise parfois des cartes muettes. Et bien, avec un Chinois, un Coréen ou un Thaï, vous pourriez presque indiquer les prix vous-même! Ou au moins faire remarquer que c'est une occasion exceptionnelle pour vous. De même, si on laisse beaucoup de nourriture non utilisée lors d'un repas chinois, c'est pour donner de la face à ses invités ou à ses hôtes.

(Ne pas) faire perdre la face

Voilà une règle très simple : on ne critique jamais une personne en public. Vous feriez perdre la face à votre interlocuteur. Et dans ce cas, n'espérez pas obtenir quoi que ce soit de sa part. Il ne vous écoute déjà plus! Si vous avez une critique à formuler à quelqu'un, faites-le en tête à tête. Ou alors, utilisez votre réseau et faites passer le message par un intermédiaire. Voilà qui préservera la face de la personne critiquée et permettra des retours d'information souvent essentiels, par ce même intermédiaire. Cette dernière méthode est loin de celles en usage en Occident où tout est fait pour promouvoir la franchise.

De la même manière, se mettre en colère, c'est perdre la face. Aussi, il vous faudra veiller à garder votre calme en toutes circonstances, en particulier si vous voulez maintenir l'attention et l'écoute de vos interlocu-

teurs. Bien sûr, il arrive aux Asiatiques de se mettre en colère. Cela indique simplement que ces derniers perdent la face et montrent ainsi leur faiblesse.

C'est pour cette même raison que le non est rarement exprimé directement par les Asiatiques. Il faudra donc être sensible aux détails fournis par votre interlocuteur, ou par des intermédiaires, et qui expriment leur refus. Vous pouvez également vérifier auprès d'une tierce personne la signification de la réponse qui vous a été donnée. Pour plus de détails à ce sujet, voir également le chapitre «Pas de problème...» concernant le oui.

Votre face

Parfois, surtout lors de négociations, vos interlocuteurs pourront avoir tendance à vous rappeler régulièrement que telle chose n'est pas possible parce qu'elle leur ferait perdre la face. N'oubliez pas de leur rappeler que, bien qu'étranger, vous êtes aussi sensible à ce que votre face soit préservée... Ils ont tendance à l'oublier et à penser que les *barbares* n'ont pas ce genre de problèmes.

Génie individuel ou génie collectif?

Vous entendrez rarement des Asiatiques parler d'une personne en disant qu'elle est brillante ou que c'est quelqu'un d'exceptionnel. Tout au plus entendrez-vous dire : «Il a beaucoup de *guanxi*» dans le monde chinois (voir le confucianisme page 3 et le chapitre concernant la Chine page 39), ou «C'est quelqu'un de convenable» au Japon.

Dans notre vision du monde, nous accordons un grand respect au génie individuel. Enfant, dès les premières rentrées scolaires, nous savons qui est le meilleur de la classe, et la plupart des parents nous poussent à être celui-ci ou celle-ci. Rien de tel en Asie où on cultive plutôt l'idée de collectivité. Et même de nos jours où l'on constate un individualisme croissant dans la plupart des pays d'Asie, ce qui compte encore le plus, c'est encore la réussite du groupe et pas celle de l'individu.

Ainsi de nombreux managers occidentaux, abreuvés de notre culture de la réussite personnelle et de la prise d'initiative, se plaignent de l'absence

de créativité ou d'autonomie des Asiatiques. C'est souvent parce que ces managers occidentaux cherchent à reproduire des méthodes occidentales de management sans prendre en compte la spécificité locale.

Si vous demandez à un individu seul, en Chine, au Japon ou en Corée, d'avoir une idée de génie pour le lendemain matin afin de résoudre un problème urgent, vous serez sûrement déçu du résultat! Ayez plutôt le réflexe de faire travailler votre interlocuteur en groupe. Demandez-lui de travailler avec un de ses collègues (un groupe commence avec deux membres) ou plusieurs autres collègues. Désignez éventuellement un porte-parole qui devra donner les résultats et, surtout, laissez-les tranquilles! Vous serez souvent surpris de la créativité du groupe et de la qualité des résultats ainsi obtenus. Sachez utiliser le génie collectif des Asiatiques!

Pas de problème...

Dans toutes les cultures asiatiques, il n'est en général pas convenable de dire non. Ainsi, le oui peut vouloir dire «Oui, j'ai compris ce que vous avez demandé», ou bien «Non»! Plusieurs influences expliquent ce phénomène qui nous paraît bien étranger. Le confucianisme avec son fort respect pour le maître impose que l'on ne contredise pas celui qui sait (ou est censé savoir). Et même dans les pays où le confucianisme est moins présent ou quasi-absent (comme l'Inde), le respect absolu de la hiérarchie empêche également de remettre en cause ou de questionner la parole du supérieur ou de l'enseignant. Poser une question est susceptible de faire perdre la face, à la fois à celui qui pose la question (il n'a pas compris) que celui à qui on la pose (il n'a pas su expliquer).

Un ami indien nous raconta un jour très bien se souvenir d'une de ses rentrées des classes en primaire. Enfant plutôt extraverti et dynamique, il était très actif et posait beaucoup de questions. À la rentrée, un instituteur lui demanda : «Ça y est, tu as posé toutes tes questions pour l'année entière?» Une fois adulte, pas facile de lui faire poser des questions ou se manifester quand il n'a pas compris!

Alors que faire pour savoir s'il s'agit d'un non ou d'un oui et faire poser des questions? Il existe quelques astuces à appliquer pour détourner ce problème.

Reconnaître les «non» évidents

À chaque fois que vous entendez «Nous allons y réfléchir», «Nous allons faire de notre mieux», «Cela doit être possible», «Peut-être», «Je n'en suis pas sûr», «Je vais essayer», et autres expressions du même genre, vous pouvez traduire par non!

Savoir faire reformuler

Demandez à vos interlocuteurs de reformuler ce que vous venez de leur dire («Dites-moi ce que vous avez compris»).

Savoir vérifier auprès de votre réseau

Il faut souvent faire appel à votre réseau et demander à une tierce personne de vérifier si votre interlocuteur a compris, s'il est d'accord, etc.

Jouer sur l'aspect groupe

Il est plus facile à un groupe de s'exprimer qu'à une personne seule. Aussi, pensez à désigner un groupe et un porte-parole. Donnez-leur un peu de temps pour se consulter, préparer des questions et formuler un avis commun. Demandez alors l'avis du groupe, qui sera exprimé par le porte-parole.

L'harmonie

L'harmonie est un élément essentiel de la plupart des cultures asiatiques. Cela explique en grande partie le souci de la recherche du consensus, ou de l'apparence de consensus, que cela soit en Chine, au Japon, en Inde ou dans les autres pays asiatiques.

C'est pourquoi il faut maintenir un climat harmonieux et éviter toute confrontation directe. Le «nous» passe avant le «moi» et les intérêts individuels doivent être fondés sur ceux du groupe.

Par exemple, les Chinois évitent les sujets liés de près ou de loin à des événements malheureux. La conduite d'une négociation impose la création d'un contexte favorable. On évite de parler des «mauvaises choses», comme de présenter des condoléances, évoquer une maladie grave d'un proche ou bien faire allusion à une faillite.

La superstition

La superstition est parfois très présente chez les Asiatiques. On retrouve bien sûr des superstitions en rapport avec la numérologie, les couleurs ou encore le feng-shui (voir page 53). Ces éléments seront décrits selon chaque pays si nécessaire.

LA FEMME D'AFFAIRES EXISTE-T-ELLE EN ASIE ?

Comment les Asiatiques voient-ils la femme européenne avec laquelle ils sont amenés à travailler? Quelle est la place de la femme dans les différentes cultures asiatiques? Les différences d'un pays à l'autre sont très importantes et nous reviendrons si nécessaire sur ce sujet lorsque nous développerons chaque pays asiatique. Ainsi, le Japon et la Corée sont certainement les pays les plus machistes de tous les pays asiatiques. Certaines personnes n'hésitent pas à dire que la Corée n'est pas divisée en deux (Nord et Sud) mais en quatre, Nord/Sud et Hommes/Femmes!

Tandis que dans les pays du monde chinois, vous rencontrerez sûrement plus de femmes à des postes de hauts niveaux que dans la plupart des pays européens, surtout les pays latins... Ainsi Mao a dit : «Les hommes et les femmes portent chacun la moitié du ciel.»

De plus, même dans les pays où la place de la femme est la plus difficile (Japon et Corée), si vous êtes une femme occidentale, vous serez d'abord perçue comme étrangère avant d'être perçue comme femme. Cela vous met presque à égalité avec vos confrères masculins. Il est alors

important de vous faire présenter par une tierce personne, par exemple un collègue masculin, qui veillera à insister sur l'aspect expert étranger plutôt que sur votre féminité. Il lui faudra peut-être faire preuve de pédagogie (cf. les règles d'or page 9) et montrer que dans votre culture les femmes ont les mêmes responsabilités que les hommes.

De nombreux exemples prouvent, si cela était nécessaire, qu'être une femme occidentale en Asie n'est pas un handicap pour réussir dans ses projets!

LA POLITESSE ASIATIQUE : LE CONCEPT DE LA BULLE

Quiconque est déjà allé en Asie s'est sûrement interrogé de nombreuses fois : comment ces personnes qui ne laissent pas sortir les gens de l'ascenseur (ou du métro) avant d'y rentrer, ne tiennent pas la porte derrière eux, peuvent quelques minutes plus tard être les personnes les plus aimables et les plus prévenantes? Pour comprendre cette différence d'attitude, il faut comprendre le concept de la *bulle*.

Il faut imaginer les Asiatiques au centre d'une bulle. Si vous y êtes aussi, ils vous voient, font attention à vous, sont extrêmement serviables et attentifs à votre égard. Vous appartenez à leur monde. Par contre, si vous n'êtes pas dans leur bulle, vous rebondissez sur celle-ci. Les Chinois ne vous voient pas. Les Coréens non plus! C'est pourquoi ils ne vous laissent pas sortir de l'ascenseur ou du métro avant d'y entrer!

Le concept de la bulle, ainsi que le confucianisme, expliquent par exemple pourquoi les Chinois vont faire preuve d'une grande attention et solidarité avec leurs proches (ceux qui sont dans leur bulle) et d'une grande indifférence, voire d'une grande impolitesse avec les autres.

Ce concept est moins marqué chez les Japonais. Même s'il s'applique tout à fait aux individus, l'ensemble des règles sociales à respecter vient considérablement le compenser et on peut dire que les Japonais sont sûrement les Asiatiques les plus polis selon nos critères occidentaux!

Comment savoir si l'on est déjà dans la bulle? Disons que si vous avez déjà échangé vos cartes de visites, vous avez toutes les chances d'y être... Il est important de préciser également qu'une fois que vous êtes dans la bulle, vous y appartenez définitivement. Ainsi, le bonjour quotidien, comme en France par exemple, n'est plus nécessaire. Il ne fait pas partie des rites et est réservé à la première rencontre ou aux retrouvailles entre amis après une longue absence. L'insistance à vouloir exprimer un chaleureux bonjour de façon quotidienne peut même être perçue comme de l'hypocrisie!

ORIENT/OCCIDENT : RÉSUMÉ EXPRESS

Comme tout résumé, celui-ci se veut pratique même s'il est évidemment très simplificateur. Considérez-le simplement comme un aide-mémoire qui peut accompagner vos échanges avec des Asiatiques.

Nous, Occidentaux, vivons dans un monde dualiste. Une chose est vraie ou fausse, blanche ou noire, pas les deux à la fois. Pour les Asiatiques, le monde est moniste, une chose peut être vraie et fausse!

Pour illustrer la non-dualité, quel meilleur exemple que le terme «économie socialiste de marché» utilisé par les Chinois?

Notre vision du temps est linéaire (nous représentons le temps par une flèche) quand celle des Asiatiques est circulaire, cyclique. Après le printemps, l'été, après l'été, l'automne, après l'automne, l'hiver, etc.

Nous avons une vision du monde téléologique : ce qui compte, c'est le but que l'on peut se fixer, puisque l'on est dans une vision du temps linéaire. Pour les Asiatiques, qui ont une vision du temps cyclique, cela n'a pas de sens. Ce qui compte, c'est la forme. L'important n'est pas où vous allez mais comment vous y allez. C'est ainsi que nous attachons une

extrême importance à la Vérité tandis que, pour les Asiatiques, la Voie est tout aussi importante.

OUEST	EST
Dualiste	Non dualiste = moniste / holiste
Linéaire	Cyclique / circulaire
Téléologique	Morphologique

ATTENTION AUX STÉRÉOTYPES

Et enfin, pour conclure ce chapitre, n'oubliez pas que chaque personne que vous rencontrez est différente dans chaque pays, chaque culture. Nous essayons de couvrir les principales caractéristiques des comportements de vos interlocuteurs pour chaque pays mais nous sommes tous différents, et eux aussi!

Il faut se méfier des stéréotypes. Ainsi, il y a des Indonésiens maniaques de l'horaire et des Japonais délurés et extravertis (bien que vous puissiez avoir du mal à le croire). Lisez donc avec attention les règles que nous indiquons par la suite pour chaque pays... et sachez les adapter à chacun de vos interlocuteurs!

LA REVUE DE PAQUETAGE

Vous trouverez dans ce chapitre les conseils pratiques indispensables à votre réussite en Asie. Certains pourront vous paraître terre-à-terre mais ce sont ces détails qui feront la différence dans votre attitude générale et par conséquent dans celle de vos interlocuteurs...

Comment utiliser les cartes de visites

La carte de visite, c'est le sésame à l'établissement d'une relation, elle est donc absolument indispensable dans toute l'Asie. Dans tous les pays asiatiques, l'échange des cartes de visite est un rituel nécessaire et important.

Le rituel

Il est essentiel que vous portiez la plus grande attention à la carte de visite que vous remet votre interlocuteur. Lisez-la avant de la ranger sur la table. Il est très impoli de ranger immédiatement une carte de visite sans l'avoir lue au préalable. Vous pouvez ensuite les disposer devant vous, face à chaque interlocuteur. Cela vous aidera à les mémoriser.

La carte se donne très poliment, à deux mains (Chine, Japon, Corée, Thaïlande, etc.) ou avec la main droite uniquement dans les pays musulmans (Malaisie, Indonésie et musulmans en Inde). Vous devez présenter la carte de façon à ce qu'elle soit lisible pour votre interlocuteur. Et bien sûr, les cartes s'échangent individuellement avec chaque interlocuteur et ne se distribuent pas à la volée à l'ensemble des gens que vous rencontrez!

Il peut vous arriver de vous demander si vous devez donner votre carte à telle ou telle personne. La règle dans ce cas est très simple : lorsque vous vous posez cette question, la réponse est toujours oui! Pensez donc à en amener une quantité suffisante, vous n'en aurez jamais assez. Une boîte de cent pour un voyage de quelques jours est un minimum.

Le contenu

Il est essentiel d'y voir apparaître votre titre en anglais et éventuellement traduit dans la langue locale si vous allez passer plus de temps dans le pays concerné. Dans ce cas, faites particulièrement attention à la traduction de votre nom, tout spécialement dans le cas du chinois. Veillez à demander conseil à plusieurs personnes avant de choisir votre nom chinois. Et inutile d'insister pour avoir une traduction phonétique exacte de

votre nom. Si vous rêviez de vous appeler Bonheur, Félicité ou Succès, c'est l'occasion ou jamais!

Au Japon et en Corée, la traduction pourra plus facilement être phonétique. Et dans ces deux pays, les idéogrammes de votre nouveau nom chinois seront compris par vos interlocuteurs. En effet, les idéogrammes chinois les plus courants sont lus par les Japonais et les Coréens.

L'utilisation du traducteur

Le traducteur peut être un élément clé de votre stratégie de communication en Asie. Il est donc essentiel dans votre dispositif, il faut alors le choisir avec soin et l'informer de vos intentions.

Le choix du traducteur

Il peut arriver que vous fassiez appel à un interprète. Ce dernier sera même indispensable dans de nombreuses occasions. En Chine, au Japon et en Corée, très peu de dirigeants parlent un anglais suffisant pour négocier. Dans la plupart des cas, le traducteur sera l'un de vos collègues locaux ou une personne qui vous accompagne. Il est indispensable que vous utilisiez un traducteur que vous avez choisi et non un traducteur proposé par la partie adverse. Vous risqueriez, dans le cas contraire, que vos propos soient interprétés et exprimés par une personne qui n'est pas complètement dans votre camp.

Comment bien l'utiliser

Il faut évidemment que votre traducteur connaisse vos intentions. Au-delà du vocabulaire technique qu'il peut avoir à perfectionner en vue des entretiens, il faut surtout l'informer à l'avance de votre stratégie de négociation ou des objectifs de votre visite.

Enfin, et c'est le plus important, regardez votre interlocuteur asiatique et non l'interprète lorsque vous parlez. De même lorsque votre interlocuteur vous répond.

Langue de travail et langue de détente

Lorsque vos interlocuteurs ne maîtrisent pas bien l'anglais, nous vous conseillons d'utiliser un traducteur pour les séances de travail et d'échanger en anglais, même approximatif, pendant ce que nous avons appelé les occasions informelles (bar, restaurant, etc.). Cela vous permet ainsi de privilégier la précision pour les échanges d'information liés au travail et d'être plus abordable pendant les occasions informelles dont l'enjeu est le développement de la relation personnelle.

Ne vous laissez pas intimider par le dicton chinois : «Ne crains pas le ciel mais seulement les étrangers qui parlent chinois!»

Comment utiliser l'humour

Attention à l'humour! Il est en effet intimement lié à la culture : ce qui nous fait rire ne fait pas forcément rire nos interlocuteurs et réciproquement. Nous vous conseillons donc d'éviter l'humour pendant les phases officielles ou pendant les négociations. Par contre, vous pouvez vous laisser aller plus facilement pendant les occasions informelles. Ce qui compte alors, c'est d'être à l'aise, et vos interlocuteurs, même s'ils ne comprennent pas toutes vos plaisanteries, seront contents de s'amuser avec vous.

Le rire

Pour les Occidentaux, le rire a une signification quasi universelle et exprime la joie ou le bonheur. Pour la plupart des Asiatiques, le rire peut exprimer des sentiments très différents comme le bonheur et le plaisir, mais aussi le malaise. Ainsi, un Japonais pourra soudainement, et sans aucune explication à nos yeux, se mettre à rire pour exprimer sa gêne ou son embarras. C'est aussi l'explication du rire d'un Chinois au moment où la négociation va au plus mal.

Les cadeaux

L'échange de cadeau (le mot important étant *échange* et non *cadeau*) relève de deux ordres.

Le rituel

Nous aurons l'occasion de montrer dans le chapitre sur le monde chinois l'importance des rituels. L'échange de cadeau participe à ces rituels qui se retrouvent également dans la plupart des pays d'Asie et y revêtent la même influence. Le cadeau idéal est souvent une spécialité de votre pays ou de votre région. Il est essentiel que le cadeau soit emballé. Lorsque c'est vous qui recevez un cadeau, vous devez le refuser deux à trois fois et il est ensuite poli de ne pas l'ouvrir en public. En effet, si le cadeau n'était pas approprié, ou offert en double par exemple, cela pourrait faire perdre la face à celui qui l'offre. Toutefois, si vos interlocuteurs insistent pour que vous l'ouvriez, faites-le. Ils souhaitent certainement vous expliquer de quoi il s'agit ou d'où la spécialité provient.

Un visiteur au Japon à qui ses hôtes avaient offert un cadeau, qui s'est avéré être d'une très grande valeur, s'est précipité pour arracher l'emballage et découvrir son cadeau pour le plus grand effarement des Japonais. Non seulement, il était impoli de l'ouvrir immédiatement, mais l'emballage lui-même coûtait aussi cher que le cadeau et méritait donc un peu plus d'attention!

La relation

S'il s'agit de montrer de manière symbolique le début d'une relation, on peut dire selon l'expression consacrée que c'est le geste qui compte et non la valeur du cadeau. S'il s'agit d'un cadeau pour remercier d'un service (ou préparer le terrain à une demande future), il est important d'adapter son cadeau à la situation et à son interlocuteur.

Vous avez prévu de rencontrer trois personnes et donc vous avez prévu trois cadeaux. Lorsque vous arrivez, il y a non pas trois mais cinq personnes! Que faire de vos cadeaux? Les remporter sans les offrir? Dans ce cas, la meilleure solution est de les remettre tous à la personne de rang le plus élevé ou au traducteur, qui se chargera de faire la répartition.

Une petite chanson

Le karaoké est de plus en plus populaire en Asie (Japon, Corée, Chine, etc.). Aussi, à moins que vous soyez un chanteur hors pair, cela peut être une bonne idée d'apprendre une ou deux chansons que vous aurez plaisir à partager avec vos hôtes asiatiques. Ce qui compte, ce ne sont pas vos talents lyriques (nos amis asiatiques sont souvent imbattables de toute façon), c'est de se laisser aller, de partager l'instant présent.

La tenue vestimentaire

Nous serons d'une aide limitée sur ce sujet car cet aspect est aujourd'hui plus lié à la culture d'entreprise qu'à la culture locale. Ainsi, il y aura plus de costumes trois-pièces dans les banques que dans une jeune start-up à Hongkong!

Toutefois, nous pouvons attirer votre attention sur un certain conservatisme. Même dans les pays les plus décontractés du point de vue vestimentaire (Inde, Thaïlande, Malaisie, Indonésie, Singapour), vous remarquerez que les tenues sont toujours impeccables, propres et repassées. Regardez les enfants qui vont à l'école, ils sont tous en uniformes! Et notez qu'encore aujourd'hui, vous pouvez vous attendre à un extrême classicisme au Japon et en Corée. Prévoyez alors vos costumes sombres, chemises blanches et cravates!

Le contact physique

La proximité physique (embrassades et autres contacts corporels) est une habitude latine que ne partagent pas du tout les Asiatiques. Ces derniers font à ce sujet preuve d'une grande réserve. Les contacts physiques sont par conséquent à éviter avec la plupart de vos interlocuteurs asiatiques, et à proscrire absolument entre personnes de sexe différent.

Bien recevoir ses hôtes asiatiques

Vous pouvez être amené à recevoir des Asiatiques en Europe. Dans ce cas, nous pouvons donner les conseils pratiques suivants.

Le programme

Ceux d'entre vous qui se sont déjà rendus en Asie ont remarqué à quel point les hôtes asiatiques s'occupent de vous tout au long de la journée. Au point même d'indisposer la plupart des Occidentaux qui aimeraient bien avoir un peu plus de liberté. Lorsque vous recevez des Asiatiques, ils s'attendent à ce que vous fassiez de même, d'où leur déception quasi-systématique lors de leur visite en Europe. En effet, on les laisse seuls dans de nombreuses occasions!

Il est important d'être pédagogue et de leur montrer la différence entre notre culture et la leur. Il faut leur dire qu'en Europe ils auront plus d'autonomie et qu'il n'est pas poli pour les Européens de ne pas laisser de liberté à ses invités. Ils seront ainsi moins surpris lorsqu'ils se retrouveront seuls à l'aéroport ou le week-end.

L'accueil

Malgré les recommandations ci-dessus, il reste important que vous soigniez l'accueil des Asiatiques. Veillez à ce qu'une personne les attende à l'aéroport, surtout si c'est leur première visite en Europe. Compte tenu de l'importance de la relation et des occasions informelles (voir la checklist page 14), nous conseillons d'avoir un véritable plan d'action relationnel pour leur séjour. Qui va les accueillir à l'aéroport, qui les raccompa-

gne à leur hôtel le soir, qui mange avec eux lundi, qui les emmène à Versailles le week-end, etc.

L'hôtel

Quelle que soit la catégorie d'hôtel sélectionnée, il sera utile de vérifier auprès de celui-ci s'il y a des bouilloires et du thé dans les chambres. Cela permettra à vos interlocuteurs de boire leur thé à leur convenance, mais aussi de se préparer par exemple des nouilles instantanées à toute heure. La plupart des hôtels, même de catégorie inférieure, vous proposent facilement ce type de service.

Les repas

Tous les Asiatiques ne sont pas habitués à la nourriture occidentale, aussi le mieux est de vérifier auprès d'eux ou auprès d'un intermédiaire, (le traducteur, un guide, etc.) s'ils préfèrent un repas chinois, coréen, thaï, indien, ou un repas occidental. Dans la majorité des cas, le choix se portera sur un repas de leur cuisine nationale.

N'oubliez pas que 40 % des Indiens environ sont végétariens. Et attention, tous repas Chinois comporte au moins un plat chaud, et le déjeuner est à 12 heures au plus tard! Alors, oubliez définitivement l'idée de faire une réunion avec plateau-repas froid vers 13 heures!

Table des matières

SOMMAIRE	VII
INTRODUCTION	IX
COMPRENDRE L'ASIE	
Les bases essentielles	I
ABORDER L'ASIE : COMPRENDRE LES MENTALITÉS	1
RELIGIONS ET PHILOSOPHIES POUR DÉBUTANT	2
Le taoïsme.....	3
Le confucianisme	3
Le bouddhisme.....	4
Le shintoïsme.....	6
L'hindouisme et les autres religions indiennes.....	6
<i>La responsabilité individuelle</i>	6
<i>La tolérance envers autrui</i>	7
<i>La vénération des dieux</i>	7
Les différentes formes d'écriture.....	8
LES RÈGLES D'OR	9
Soyez humble.....	10
Sachez écouter	10
Identifiez et utilisez votre réseau.....	11
Soyez pédagogue	12
LA CHECK-LIST	14
Pourquoi la relation personnelle est-elle si importante dans les affaires en Asie?	14
Comment reconnaître les Asiatiques?	16

Le small talk.....	17
<i>Se connaître</i>	17
<i>Créer l'harmonie</i>	17
Comment t'appelles-tu?.....	18
La cérémonie du thé (ou du café).....	19
Apprenez à vous taire.....	19
L'importance des occasions informelles	21
La face	22
<i>Donner de la face</i>	22
<i>(Ne pas) faire perdre la face</i>	22
<i>Votre face</i>	23
Génie individuel ou génie collectif?	23
Pas de problème.	24
<i>Reconnaître les «non» évidents</i>	25
<i>Savoir faire reformuler</i>	25
<i>Savoir vérifier auprès de votre réseau</i>	25
<i>Jouer sur l'aspect groupe</i>	25
L'harmonie	25
La superstition.....	26
LA FEMME D'AFFAIRES EXISTE-T-ELLE EN ASIE?	26
LA POLITESSE ASIATIQUE : LE CONCEPT DE LA BULLE	27
ORIENT/OCCIDENT : RÉSUMÉ EXPRESS	28
ATTENTION AUX STÉRÉOTYPES	29
LA REVUE DE PAQUETAGE	29
Comment utiliser les cartes de visites	30
<i>Le rituel</i>	30
<i>Le contenu</i>	30
L'utilisation du traducteur.....	31
<i>Le choix du traducteur</i>	31
<i>Comment bien l'utiliser</i>	31
Langue de travail et langue de détente.....	32
Comment utiliser l'humour.....	32
Le rire	32
Les cadeaux.....	33
<i>Le rituel</i>	33
<i>La relation</i>	33
Une petite chanson	34
La tenue vestimentaire	34
Le contact physique	35
Bien recevoir ses hôtes asiatiques.....	35
<i>Le programme</i>	35

<i>L'accueil</i>	35
<i>L'hôtel</i>	36
<i>Les repas</i>	36
EN GUISE DE CONCLUSION : LES RÈGLES D'OR POUR VOS INTERLOCUTEURS ASIATIQUES!	37
CHINE, TAIWAN, HONGKONG	
<i>Le grand et les petits dragons?</i>	39
COMPRENDRE LES CHINOIS POUR ÊTRE PLUS EFFICACE	39
La Chine, une histoire de 5000 ans.....	39
La vision occidentale.....	41
<i>Le modèle pertinent</i>	41
<i>La stratégie</i>	41
<i>Le plan d'action, la solution</i>	41
La vision chinoise.....	41
<i>Le détail significatif</i>	41
<i>L'opportunité</i>	42
<i>Pratique/pragmatique</i>	42
La communication avec les Chinois et la transmission de compétences.....	43
<i>Bannissez le pourquoi</i>	43
<i>Il est interdit d'expliquer</i>	43
<i>Montrez</i>	43
<i>Dessinez</i>	44
<i>Racontez des histoires et donnez des exemples</i>	45
Le conformisme social et le maintien de l'harmonie.....	45
Conformisme ou autonomie?.....	46
La face.....	47
Le guanxi.....	47
AGIR EN CONSÉQUENCE	49
Les rituels.....	49
<i>Un exemple de respect des rituels, de l'harmonie et du conformisme social</i>	50
La hiérarchie.....	51
La superstition.....	52
<i>Les chiffres</i>	52
<i>Les couleurs</i>	53
<i>Le feng-shui</i>	53
Le banquet.....	53
<i>La disposition des convives</i>	54
<i>Le choix du menu</i>	54

Le ganbei	55
Et si vous ne voulez pas boire?	55
Le savoir vivre chinois à table	56
Les baguettes	57
Le business lunch	57
Soyez un bon leader	58
Soyez un bon chef de bande	58
Soyez un bon coach	58
Ayez un bon «profil de crédibilité»	58
Sachez prendre des décisions	59
LA NÉGOCIATION AVEC LES CHINOIS	59
Pourquoi les négociations sont-elles si longues?	60
Pourquoi les Chinois sont-ils si nombreux?	61
Des approches radicalement différentes	62
Identifiez les grandes étapes de la négociation avec les Chinois	63
Se connaître	63
Se découvrir	63
Avancer ensemble	64
Conclure	64
Les principales techniques de négociation utilisées par les Chinois	64
Gagner à l'usure	64
Faire payer son tribut à l'étranger	65
Accuser	65
Jouer aux chaises musicales	66
Utiliser le temps	66
Tenter le tout pour le tout	67
Changer la donne	67
Recourir à l'intransigeance de l'administration et des autorités	68
Se défendre bec et ongles	68
Utiliser les paroles de l'adversaire	68
Comment bien préparer la négociation?	69
Faire nombre	69
Être attentif aux messages indirects	69
Prévoir d'autres solutions	70
Demander des pauses	70
Garder son calme	70
Être ouvert	70
Être imaginatif	71
Éviter les coups d'éclats	71
Être patient	71
Pratiquer le briefing-débriefing	71
Tout tenter	72
Avoir une stratégie de rupture	72

Le contrat : au début ou à la fin de la négociation?	72
Comment sélectionner le bon partenaire en Chine?.....	73
<i>L'identification des partenaires potentiels.....</i>	73
<i>La sélection du bon partenaire.....</i>	73
<i>La négociation avec le partenaire.....</i>	75
HONGKONG	77
Opium story.....	77
Le portrait de l'homme d'affaire de Hongkong.....	77
<i>Une ville chinoise</i>	77
<i>Le fief du libéralisme à la chinoise</i>	78
<i>Le négoce-roi.....</i>	78
<i>Les nouveaux riches.....</i>	79
<i>Un but précis</i>	79
<i>Soufflé n'est pas joué</i>	80
Les valeurs de l'entreprise à Hongkong	80
<i>Une affaire de famille.....</i>	80
<i>Le microcosme des affaires.....</i>	81
<i>Les rites et superstitions à Hongkong</i>	81
<i>L'ardeur au travail.....</i>	82
<i>Faites preuve de formalisme.....</i>	82
Conclusion	83
TAÏWAN	83
Une simple province?	83
Le portrait de l'homme d'affaire taïwanais	84
<i>Du bouseux au riche héritier : mesurez les bouleversements.....</i>	84
<i>Qu'est-ce qui fait courir les Taïwanais?.....</i>	85
<i>Le plaisir coûte que coûte</i>	86
<i>Les preuves d'attention.....</i>	86
Les Taïwanais dans l'entreprise : une affaire de famille	87
<i>Un tissu de PME.....</i>	87
<i>Un réseau tentaculaire.....</i>	87
<i>Le chef de clan.....</i>	88
<i>Avez-vous le bon interlocuteur?.....</i>	88
<i>Choisissez la carte européenne.....</i>	89
SINGAPOUR	
Suisse ou Chine?	91
COMPRENDRE LES SINGAPOURIENS POUR ÊTRE EFFICACE	91
Une histoire de chance.....	91
Prosperité économique et fierté de la population.....	91

Singapour, ville chinoise, ville asiatique?	92
<i>Une ville multiraciale</i>	92
<i>Pas de vagues?</i>	93
<i>Une certaine fierté</i>	94
La course contre la montre	94
<i>Où allons-nous?</i>	94
<i>Les nouveaux riches</i>	94
<i>La soif d'éducation</i>	95
Parlez-vous small talk?.....	95
<i>Le premier contact : quels sujets aborder?</i>	95
Le culte de la table.....	96
AGIR EN CONSÉQUENCE	97
Les affaires de famille.....	97
Comment composer avec la superstition	98
Big Brother veille sur vous.....	99
Comment gagner la partie?	99
<i>Identifier ses interlocuteurs</i>	99
Comment susciter leur intérêt?.....	99
<i>La mise en scène</i>	99
<i>Sachez faire des clin d'œil</i>	100
Comment gagner leur confiance	101

MALAISIE

La diversité culturelle	103
COMPRENDRE LES MALAIS POUR ÊTRE PLUS EFFICACE	103
Une naissance difficile : le poids de l'histoire	103
<i>Une cohabitation délicate</i>	104
<i>Un patchwork à dominante malaise</i>	104
Une cohabitation de cultures.....	105
<i>L'art de vivre malais</i>	105
<i>La religion musulmane au quotidien</i>	105
<i>Les valeurs du commerçant chinois</i>	107
<i>La course contre la montre</i>	107
<i>Le choix des occasions informelles</i>	108
La naissance d'antagonismes.....	108
<i>Peut-on parler de ségrégation?</i>	108
<i>La ségrégation dans l'entreprise</i>	109
<i>Les frères ennemis</i>	109
AGIR EN CONSÉQUENCE	110

Identifiez les bons interlocuteurs.....	110
<i>Méfiez-vous des sociétés écran</i>	110
<i>Comment choisir vos collaborateurs?</i>	111
<i>À qui accorder sa confiance?</i>	111
Comment transformer votre premier contact?	111
<i>Le small talk en Malaisie</i>	111
<i>Respectez le cercle familial dans l'entreprise</i>	112
<i>Quelle langue de travail choisir?</i>	112
<i>Créez l'occasion</i>	112
<i>Quel cadeau offrir?</i>	112
La place de la femme d'affaires en Malaisie	113
CONCLUSION	113

INDONÉSIE

Le «village» des affaires	115
--	-----

COMPRENDRE LES INDONÉSIENS POUR ÊTRE EFFICACE	115
L'identité nationale	115
<i>Un peu d'histoire</i>	115
<i>Merdeka : l'indépendance</i>	116
<i>La Pancasila</i>	117
<i>Vie religieuse</i>	117
Mieux connaître les Indonésiens et savoir comment se comporter	118
<i>Comment identifier vos interlocuteurs?</i>	118
<i>Le small talk ou comment aborder le premier contact</i>	118
<i>Quels sujets aborder?</i>	119
<i>Passons à table</i>	120
<i>Y a-t-il des règles de conduite?</i>	121
<i>Peut-on parler de décontraction?</i>	121
<i>Quelle heure est-il?</i>	122
<i>Quand faut-il faire des cadeaux?</i>	122
<i>L'invitation en France</i>	122
Les Indonésiens dans l'entreprise.....	122
<i>Le petit monde des affaires</i>	122
<i>Partager la bonne fortune : la distribution des prix</i>	123
<i>Peut-on justifier la corruption?</i>	123
Comprendre leur processus de décision	124
<i>La recherche du consensus</i>	124
<i>Objectif rentabilité</i>	124
<i>Les rois de la bricole</i>	124
Une femme peut-elle faire des affaires en Indonésie?	125

AGIR EN CONSÉQUENCE	125
Faut-il s'associer?	125
Quel est le rôle de votre agent?.....	125
<i>Un contrat de mariage</i>	126
<i>Comment éviter le poids mort?</i>	126
Comment établir une bonne relation avec les Indonésiens?	127
<i>Affirmer sa crédibilité par des signes extérieurs de richesse</i>	127
<i>Attention aux apparences</i>	127
<i>Les fils du président, les copains du général, les cousins du ministre, et tous les autres</i>	127
<i>Chinois ou Bumi?</i>	128
<i>Comment manifester sa désapprobation?</i>	129
<i>Comment résoudre un conflit?</i>	129
<i>Faut-il apprendre l'indonésien?</i>	129
CONCLUSION	131

THAÏLANDE

<i>Le sourire thaï, plaisir des affaires ou piège dangereux?..</i>	133
---	-----

COMPRENDRE LES THAÏLANDAIS POUR ÊTRE EFFICACE	133
Une histoire difficile	133
<i>Le système monarchique</i>	133
<i>L'influence du bouddhisme</i>	134
La fierté nationale	134
Bien démarrer la relation.....	135
<i>Quel comportement adopter?</i>	135
<i>Savoir parler de tout et de rien</i>	136
<i>Ayez de la tenue!</i>	136
<i>L'attention qui fait plaisir</i>	136
<i>Quelques conseils pratiques</i>	137
N'oubliez pas les occasions informelles : les plaisirs de la table.....	138
<i>Où se retrouver?</i>	138
<i>La chaleur de l'accueil</i>	138
<i>Et plus loin dans la nuit...</i>	138
Comprendre la sensibilité thaïlandaise	139
<i>La signification du sourire</i>	139
<i>L'harmonie de surface</i>	139
AGIR EN CONSÉQUENCE	140
Comprendre le processus de décision thaïlandais	140
<i>Un raisonnement irrationnel</i>	140
<i>Un mode de pensée séquentiel</i>	141

<i>Chacun sa morale</i>	141
<i>Sachez interpréter le non</i>	142
<i>Faut-il choisir un intermédiaire?</i>	142
Comprendre l'organisation interne de l'entreprise.....	143
<i>La place du chef</i>	143
<i>L'apparence de la collégialité</i>	143
<i>Chef d'entreprise ou chef de famille?</i>	144
Comprendre les rites de l'entreprise thaïlandaise.....	144
<i>Comment faire venir les affaires?</i>	144
<i>Corruption ou passe-droits?</i>	145
Les atouts pour réussir.....	146
<i>Avez-vous le bon interlocuteur?</i>	146
<i>N'oubliez pas la face!</i>	146
<i>Dites-le avec le sourire</i>	148
La négociation permanente.....	148
<i>Fixez votre prix</i>	148
<i>Ne revenez jamais en arrière</i>	148
<i>Montrez votre cohésion</i>	149
CONCLUSION	149

CORÉE

La victoire en chantant!..... 151

COMPRENDRE LES CORÉENS POUR ÊTRE EFFICACE	151
Le Pays du matin calme.....	151
<i>Les trois royaumes</i>	151
<i>La dynastie Koryo (936-1392)</i>	152
<i>La dynastie Yi (1392-1910)</i>	152
<i>L'annexion japonaise 1909-1945 et les débuts de la république coréenne</i>	152
Philosophie et religion en Corée.....	153
<i>Confucianisme et bouddhisme</i>	153
<i>Le christianisme</i>	154
<i>Le chamanisme</i>	155
Hangul : l'alphabet coréen.....	156
Bas les masques!.....	156
<i>Han chan hapshida</i>	156
<i>Les plaisirs de la table</i>	157
<i>La victoire en chantant</i>	158
<i>Les fous du stade</i>	158
Qu'est-ce qui fait courir les Coréens?.....	159
<i>Isolement ou protection?</i>	159

<i>L'esprit de corps</i>	159
<i>Ensemble dans la même direction</i>	160
AGIR EN CONSÉQUENCE	160
Un mode de pensée très séquentiel	160
Action ou réflexion?.....	161
Comment véhiculer votre message?	161
Sachez interpréter le code de politesse coréen	161
Les rites.....	162
Le chef a toujours raison.....	162
Comment vous présenter	163
<i>Carte de visite ou carte d'identité?</i>	163
<i>Comment accroître votre crédibilité?</i>	163
<i>Jeune loup ou vieux briscard?</i>	163
Quelle place occupent les femmes?	164
<i>Une société machiste</i>	164
<i>La caisse noire</i>	164
Agissez en mâle	165
<i>Comment mesurer votre pouvoir?</i>	165
<i>Sachez flatter</i>	165
<i>La tactique de la corde sensible</i>	165
Le théâtre des négociations.....	166
<i>Soyez constant dans l'effort</i>	166
<i>Frappez les trois coups</i>	166
CONCLUSION	167

JAPON

Comment faire pour que les Japonais vous trouvent convenable?	169
--	-----

COMPRENDRE LA MENTALITÉ JAPONAISE	169
L'isolement.....	169
L'identité nationale.....	171
<i>Le nationalisme</i>	171
<i>Influence du bouddhisme et du shintoïsme</i>	172
L'image du Français.....	172
Un peu de zen?.....	173
<i>Mu (ou Muu ou Ku)</i>	173
<i>Kokoro zukai</i>	173
<i>Nemawashi</i>	174
<i>Kaisen</i>	174

Dr Jekyll & Mr Hyde?	174
Macro ou micro	175
Comment distinguer occasion formelle et informelle?	175
Comment devenir convenable?.....	176
Que savoir sur le code de politesse japonais?	176
Conseils pratiques.....	176
<i>Lieux privilégiés : le restaurant et le bar</i>	176
<i>Pourquoi venir seul?</i>	177
<i>Pourquoi faire des cadeaux?</i>	178
<i>Comportement général</i>	178
AGIR EN CONSÉQUENCE	179
Comment communiquer efficacement avec les Japonais?	179
<i>L'influence de l'histoire et de la culture sur la communication</i>	179
<i>Franchise = tabou?</i>	179
<i>Nécessité de l'écrit</i>	180
<i>Le ronri, ou l'importance des sentiments</i>	180
<i>Comment structurer votre discours?</i>	181
<i>Ne jamais interrompre</i>	181
Que retenir du processus de décision japonais?	182
<i>Un processus de décision linéaire</i>	182
<i>Une décision collégiale</i>	182
<i>Convaincre le groupe : le nemawashi</i>	183
<i>Qu'est-ce que le madagushi?</i>	183
Réussissez votre premier contact : de l'utilité de l'intermédiaire....	184
<i>Votre intermédiaire est-il fiable?</i>	185
Sachez présenter votre société à des Japonais	185
<i>Pourquoi se faire assister?</i>	186
<i>Comment préparer vos documents d'information?</i>	186
<i>Avez-vous choisi quelqu'un de représentatif?</i>	186
<i>Sachez parler de tout et de rien</i>	187
<i>Comment être précis et complet</i>	187
Êtes-vous formaliste?.....	188
<i>La ponctualité</i>	188
<i>Les vêtements</i>	188
<i>L'importance de l'âge</i>	188
Ayez le souci du détail	188
<i>Faut-il respecter l'ordre du jour?</i>	188
<i>Peut-on modifier le programme des réunions de travail?</i>	189
<i>Peut-on modifier le programme du séjour?</i>	189
Comment respecter les méthodes de travail japonaises?	190
<i>Comment former votre équipe?</i>	190
<i>Le souci de la qualité</i>	190
<i>La notion de responsabilité collective</i>	191

La négociation avec les Japonais.....	192
<i>Présenter les bonnes personnes.....</i>	192
<i>Utiliser son madagushi.....</i>	192
<i>Travailler les détails.....</i>	192
<i>Penser groupe.....</i>	192
<i>Wa : maintenir l'harmonie.....</i>	193
<i>Faire des pauses.....</i>	193
<i>Comprendre les refus.....</i>	193
<i>Ne pas oublier le nemawashi.....</i>	193
<i>Parler moins, écouter plus.....</i>	193
<i>Pratiquer la constance.....</i>	194
<i>Rire.....</i>	194
<i>Dormir?.....</i>	194
CONCLUSION.....	195
Le bambou.....	195
Le pin.....	195
La grue.....	195

INDE

<i>Affaires et spiritualité... ou cinéma et Bollywood?.....</i>	197
COMPRENDRE LES INDIENS POUR ÊTRE PLUS EFFICACE.....	197
Histoire et diversité culturelle.....	197
<i>Une civilisation millénaire.....</i>	197
<i>La colonisation.....</i>	198
<i>L'Inde indépendante.....</i>	199
<i>L'Inde aujourd'hui.....</i>	200
La culture qui en découle.....	201
<i>Diversité religieuse et ethnique.....</i>	201
<i>Diversité linguistique.....</i>	201
<i>Diversité sociale.....</i>	202
<i>Diversité gastronomique.....</i>	202
Connaître les Indiens.....	203
<i>Bonjour.....</i>	203
<i>Small talk, cricket et Bollywood.....</i>	204
<i>La spiritualité.....</i>	205
<i>Le casse-tête des castes.....</i>	205
<i>L'hospitalité indienne.....</i>	208
<i>La famille étendue.....</i>	209
<i>Le body langage.....</i>	210
<i>Les cadeaux.....</i>	210
<i>Quelques conseils de politesse.....</i>	211

AGIR EN CONSÉQUENCE	211
Comprendre l'organisation des entreprises indienne.....	211
<i>Le statut</i>	211
<i>La hiérarchie</i>	212
<i>La bureaucratie Indienne</i>	213
La carte des affaires en Inde.....	214
<i>L'administration ou les sociétés d'État</i>	214
<i>Les sociétés privées</i>	214
<i>Les sociétés de la nouvelle économie</i>	215
La place de la femme.....	215
Communiquer efficacement avec les Indiens.....	217
<i>Le non Indien</i>	217
<i>Les mauvaises nouvelles</i>	217
<i>Le cinéma</i>	217
CONCLUSION	218
LES RELATIONS DE TRAVAIL À DISTANCE AVEC LES ASIATIQUES	219
LE CHOIX DU BON MOYEN DE COMMUNICATION	220
COMMENT AUGMENTER LA RAPIDITÉ DES « FEEDBACKS » EN CAS DE PROBLÈMES	221
RELATIONS PERSONNELLES À DISTANCE ET SENTIMENT D'APPARTENANCE AU GROUPE	222
COMMENT APPELER SON INTERLOCUTEUR OU SON INTERLOCUTRICE ASIATIQUES?	226
POUR ALLER ENCORE PLUS LOIN	227
CONCLUSION	229
BIBLIOGRAPHIE AMUSANTE	231
Corée.....	231
Japon.....	231
Et les mangas.....	231
Monde chinois.....	232
Thaïlande, Malaisie et Indonésie.....	232
Singapour.....	232
Inde.....	233

EN GUISE DE CONCLUSION : LES RÈGLES D'OR POUR VOS INTERLOCUTEURS ASIATIQUES!

Pour conclure cette première partie du livre consacrée aux règles valables pour l'ensemble des pays asiatiques, voici un petit secret. Et oui, il n'y a pas uniquement des règles d'or pour les Occidentaux qui veulent réussir en Chine! Voici les règles d'or que nous enseignons lorsque nous formons les Asiatiques à travailler efficacement avec des Européens :

- Apprenez à dire non.
- Posez des questions.
- Demandez des exemples.
- Demandez les priorités.

Nous vous invitons à les transmettre à vos interlocuteurs en faisant preuve de pédagogie et sous forme ludique. C'est tout à fait possible... et ça marche!