

network

entreprise europe



L'Europe à la portée de votre entreprise.

Préparer ses rendez-vous d'affaires en Europe

Guide à l'usage de tous ceux qui rencontrent des partenaires Européens



LE RÉSEAU DES CHAMBRES DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE LA RÉGION CENTRE



Ce guide est né de la volonté d'accompagner les entreprises de la région Centre dans leur développement à l'international et notamment au sein de l'Union Européenne.

Ce guide a été réalisé par Enterprise Europe Network, avec le concours de la CRCI Centre, de l'ARITT et d'Oséo, et avec la coopération de CCI Centre International et de la Région Centre, pour permettre à chacun de découvrir les usages et spécificités culturelles des pays membres de l'Union Européenne.

Synthétique, ce document présente par ordre alphabétique chacun des Etats Européens.

Pour chaque pays, le contexte culturel et les usages professionnels sont présentés en quelques lignes, évoquant au passage quelques conseils pratiques pour réussir les relations d'affaires dans l'Union Européenne.



Remerciements :

- Fanette LONGUET
- Alexandrine NORMANT
- Gonda de BRUIN
- Valérie BARTHE CHENEAU
- Annie JURANVILLE
- Bernard COTTIN
- Hélène HERAULT

Typologie culturelle des pays Européens

Faire des affaires avec les pays de l'Europe du Nord



Contexte culturel

Dans ces pays, les relations sont formelles et restent dans le domaine du professionnel. Les affaires et la sphère privée restent clairement dissociées.



Avant l'entretien

Les rendez-vous doivent être planifiés à l'avance, si possible par écrit, puis confirmés quelques jours avant la date prévue. Une heure de fin de rendez-vous peut également être demandée.



L'entretien

La **ponctualité** est une règle d'or. Lors du premier rendez-vous de travail, quelques mots de politesse suffisent avant de passer tout de suite aux affaires. Les interlocuteurs des pays nordiques apprécient les **rencontres organisées** et structurées. Lors de ces entretiens, soyez pragmatiques et directs. Limitez les interruptions (téléphone, pauses...) et n'utilisez pas le domaine de l'émotion.



Après l'entretien

Des rencontres peuvent être par la suite organisées au restaurant, plutôt le soir. Dans ce cas, attendez que ce soit votre interlocuteur qui aborde les affaires.

Estonie, Lettonie, Lituanie, Pologne, République Tchèque, Slovaquie, Slovénie : les derniers arrivés...

Le respect de la **hiérarchie** est très important. Montrez des signes de respect et de déférence, notamment envers les plus âgés. Veillez à utiliser les titres des individus s'ils en ont un ou à les appeler par Monsieur ou Madame suivi de leur nom de famille. Ce sont des gens assez **détachés et réservés**, très polis et courtois. Lorsque vous leur serrez la main, n'oubliez pas de les **regarder droit dans les yeux**.

Faire des affaires avec les pays de l'Europe du Sud



Contexte culturel

La communication orale et visuelle doit être privilégiée. Les conversations peuvent être animées et plusieurs interlocuteurs peuvent parler en même temps. Les interlocuteurs de ces pays sont très expressifs et aiment négocier. **La qualité de la relation** que vous établirez est presque plus déterminante que vos arguments objectifs pour la conclusion du contrat. Vous devez avoir une relation personnelle avec votre interlocuteur.



L'entretien

Les premiers rendez-vous serviront toujours à **faire connaissance**, à établir une relation de **confiance**. Ne soyez pas surpris de n'aborder les affaires qu'à la deuxième, voire la troisième rencontre.



Après l'entretien

Les affaires sont traitées avec **lenteur**, ces interlocuteurs cherchent les détails et sont assez pointilleux. Ils ne se décident pas rapidement, ils ont besoin de temps. N'essayez pas de les brusquer en imposant des délais.

Bulgarie, Chypre, Hongrie, Malte, Roumanie : les derniers arrivés...

On retrouve ici l'importance de faire connaissance avec son interlocuteur ; il peut vous poser des **questions personnelles**, sur votre famille, vos loisirs ou la culture de votre pays d'origine. Les affaires sont assez lentes et souvent accompagnées de rendez-vous à l'extérieur, c'est-à-dire avec de la **nourriture et de la boisson** !



ALLEMAGNE



Contexte culturel

Le style de communication allemand est cordial et direct. Les Allemands vont droit au but et ne sont réceptifs qu'à une **argumentation solide et motivée**. Pour les convaincre il faut être rationnel et factuel. Ils ne s'appuient pas sur leur intuition mais sur des analyses précises et détaillées. Ils privilégient les documents écrits comportant des statistiques, des tableaux, des cartes... Ils prennent leurs décisions de façon méthodique. Ils recherchent avant tout la **sécurité** et n'apprécient pas les situations à risque ou incertaines.

4



Avant l'entretien

Les agendas sont très planifiés, les rendez-vous pris deux ou trois semaines à l'avance, souvent avec des heures de fin de rendez-vous. Les conversations téléphoniques importantes sont également planifiées.



L'entretien

Les rencontres commencent par une poignée de main brève et ferme. Lorsqu'une femme rentre dans une salle, la politesse veut que les hommes se lèvent. Les Allemands sont très attachés à la **punctualité**, il est irrespectueux d'être en retard. Les rendez-vous de travail restent dans un cadre professionnel. Ils ne recherchent pas à établir des relations familières (tutoiement ou usage du prénom...). Ils séparent strictement leur vie professionnelle de leur vie privée.



Comment s'habiller ?

Hommes ou femmes, la tenue attendue sera de style classique.



AUTRICHE



Contexte culturel

La première impression est importante, vous serez jugé sur votre apparence et votre attitude. Les Autrichiens établissent des **relations formelles** respectant un certain protocole. Ce sont des personnes sérieuses, concentrées sur leurs objectifs. Ainsi ils n'apprécient pas les discours faits d'hyperboles, de promesses ou jouant sur le registre de l'émotion. Ils sont méticuleux et travaillent avec le **souci du détail**.



Avant l'entretien

Les agendas des rencontres sont planifiés parfois trois ou quatre semaines à l'avance avec des horaires de début et de fin.



L'entretien

La **punctualité** est une règle d'or. Si vous deviez être en retard, il est conseillé de téléphoner immédiatement et de fournir une explication. L'annulation d'un rendez-vous à la dernière minute est extrêmement mal perçue et peut mettre un terme à la relation.



Après l'entretien

Les affaires sont menées de façon assez lentes, les rencontres sont nombreuses pour établir des relations de long terme. Il faut savoir **se montrer patient** et respecter l'agenda qui a été décidé. Recourir à des stratégies de pression pour accélérer les négociations ne fera que jouer contre vous.



Comment s'habiller ?

Les hommes portent des costumes sombres avec une chemise blanche. Les femmes peuvent agrémenter leurs tailleurs d'accessoires élégants.



BELGIQUE



Contexte culturel

En Belgique, **trois langues** sont pratiquées : l'allemand, le français et le flamand. Avec les Flamands et les germanophones, vous pourrez parler anglais.



Avant l'entretien

Pour prendre rendez-vous, il faut écrire ou téléphoner au moins une semaine à l'avance. Plutôt que de proposer vous-même une date, celle-ci vous sera plus probablement proposée.



L'entretien

Lors des rendez-vous il est impératif d'être à l'heure. Les Belges serrent généralement la main puis échangent leurs cartes de visites. Ces rencontres de travail doivent être **structurées**, évitez au maximum qu'elles soient interrompues (téléphone, pauses...). Vos interlocuteurs préfèrent rester concentrés sur les affaires.



Comment s'habiller ?

Préférez une tenue classique.



Nota Bene

La plupart des rendez-vous ont lieu dans un cadre formel, cependant les Belges apprécient aussi de faire connaissance avec leurs interlocuteurs autour d'un dîner (qui a lieu vers 19 ou 20 heures). Les affaires peuvent être abordées au cours de la conversation mais attendez que cela vienne de votre interlocuteur. Veillez aussi à ne pas boire tant que le toast n'a pas été porté.



BULGARIE



Contexte culturel

La pratique des affaires accorde une grande place aux relations. Les hommes d'affaires aiment se réunir à l'occasion du déjeuner ou du dîner pour connaître leurs nouveaux partenaires, cela leur sert de base de décision pour savoir s'ils feront affaires avec eux.



L'entretien

Les Bulgares acceptent de négocier les prix mais ils sont difficiles à convaincre rapidement, il faut leur laisser **le temps de la réflexion**, tout en veillant à les relancer régulièrement.



Après l'entretien

Une fois que votre interlocuteur aura accepté de traiter avec vous, il appréciera le contact direct en face à face plutôt que d'utiliser le téléphone ou le fax. Il n'aimera pas traiter avec une autre personne que vous, qu'il ne connaît pas et qu'il n'a pas choisie. **Évitez donc de déléguer** les négociations une fois le premier contact établi.



Comment s'habiller ?

En Bulgarie, on se fie à l'habit pour juger la position sociale d'une personne, il est donc important de soigner sa tenue vestimentaire.



Nota Bene

À quelques exceptions près, on fume partout : dans les bureaux et les restaurants, même si l'usage du tabac a récemment été interdit dans les lieux publics.



CHYPRE



Contexte culturel

L'île de Chypre est divisée par une ligne qui sépare le territoire sous contrôle du gouvernement légal, de la "République Turque de Chypre du Nord". Les mentalités des **Chypriotes grecs (assertivité)** et des **Chypriotes turcs (obéissance)** sont très différentes.



Avant l'entretien

Les rendez-vous doivent être confirmés un ou deux jours avant.



L'entretien

Pour les Chypriotes, un interlocuteur d'un certain âge impose le respect. La **ponctualité** est de rigueur. Il faut serrer la main à l'arrivée et au départ. Les cartes de visite sont échangées en fin de rendez-vous. Une réunion sert plus à négocier qu'à décider. Il ne faut pas attendre de résultats concrets après la 1^{ère} réunion, la **confiance** doit d'abord s'instaurer. Les Chypriotes sont de vrais négociateurs qui manœuvrent prudemment pour éviter les risques.



Après l'entretien

Prévoyez beaucoup de **rencontres informelles** pour échanger des informations importantes dans une ambiance plus conviviale (repas, sortie en commun...).



Comment s'habiller ?

Pour les hommes : costume et cravate. N'enlevez pas votre veste ou votre cravate avant votre interlocuteur ! Pour les femmes : tenue moderne mais pas trop voyante.



Nota Bene

La spontanéité s'exprime souvent par des engagements oraux. C'est un signe de bonne volonté, mais pas une indication que votre interlocuteur est prêt à signer.



DANEMARK



Contexte culturel

En apparence décontractés, les Danois se comportent de façon très professionnelle. Ils communiquent de façon franche et directe, c'est un signe de sincérité et d'honnêteté.



Avant l'entretien

Les rendez-vous doivent être planifiés au moins deux semaines à l'avance.



L'entretien

Les interlocuteurs se serrent la main, même les femmes, et les personnes se lèvent pour se saluer. Les Danois ont besoin d'un certain espace lors des échanges et ne sont pas très tactiles. L'entretien commence par quelques mots de courtoisie, ensuite ils traitent les affaires de façon méticuleuse. Vous devez donc venir bien préparé, avec de **solides arguments**. La **société danoise est très égalitaire** : les cadres ont un rôle de meneur d'équipe, tous les membres de la délégation sont invités à donner leur avis.



Après l'entretien

Il se peut que votre interlocuteur vous invite à un repas (petit déjeuner, déjeuner ou dîner) dans l'objectif de faire davantage connaissance. Ce n'est donc pas une occasion de parler affaires. Il peut aussi vous inviter chez lui : apportez un cadeau et sachez que les dîners danois peuvent être très longs.



Comment s'habiller ?

Habillez-vous de façon modeste car malgré un niveau de vie élevé, **les signes extérieurs de richesse sont mal acceptés**.



Nota Bene

N'offrez surtout pas de roses blanches, ces fleurs sont associées à la mort.



ESPAGNE



Contexte culturel

Les Espagnols aiment faire des affaires avec des personnes qu'ils connaissent et en qui ils ont confiance. Il faut leur laisser du temps pour qu'ils apprennent à vous connaître. **La qualité de la relation avec votre interlocuteur est la pierre angulaire de la réussite des affaires.**



Avant l'entretien

Les rendez-vous doivent être pris en avance, mais les agendas peuvent être modifiés avec souplesse.



L'entretien

Souvent, la première rencontre sert à faire connaissance, les affaires pour lesquelles vous êtes venus peuvent ne pas être abordées. Vous négocieriez avec une **personne de même rang que vous**, vous pouvez ne jamais rencontrer directement la personne qui prendra la décision finale. **Les rencontres sont faites pour échanger, et non pour décider.** Un accord oral pourra être formalisé par écrit plus tard. Si vous êtes interrompu par votre interlocuteur, c'est le signe qu'il porte de l'intérêt à votre discours. Les Espagnols n'oseront pas avouer qu'ils ne comprennent pas quelque chose. Soyez donc très attentifs à leur expression corporelle pour vous assurer que tout est clair.



Comment s'habiller ?

Pour les hommes comme pour les femmes, pensez à porter des accessoires élégants.



ESTONIE



Contexte culturel

Les Estoniens communiquent de façon directe, ils disent ce qu'ils pensent et ils pensent ce qu'ils disent ! Cependant ils savent se montrer diplomates et ils sauront tempérer leur discours s'ils voient que leur interlocuteur est embarrassé. Ils ne joueront jamais sur le domaine de l'émotion, ce sont des personnes assez détachées.



L'entretien

La culture estonienne est très hiérarchique et il est très important de **montrer des signes de déférence**. Les salutations doivent être formelles et réservées, elles doivent être engagées par les hommes envers les femmes et par les plus jeunes envers les plus âgés. Les Estoniens restent toujours **professionnels et pragmatiques**. Tout au long des discussions, restez très poli et tempéré afin de ne pas embarrasser votre interlocuteur.



Après l'entretien

Veillez à tenir tous vos engagements même ceux qui ne sont pas écrits.



Comment s'habiller ?

Optez pour un style classique.



FINLANDE



Contexte culturel

Les Finlandais n'ont pas besoin de connaître personnellement leur interlocuteur pour faire des affaires. Ils aiment **aller à l'essentiel** et n'aiment pas perdre du temps avec des conversations superflues. Ils cherchent à établir des relations de long terme mais cela ne les dérange pas de travailler à distance en échangeant des e-mails. Les Finlandais sont de très bons managers qui savent optimiser leur temps pour être efficaces.



Avant l'entretien

Les rendez-vous doivent être pris à l'avance avec un créneau horaire précis pour le début et la fin. Envoyer par écrit le planning des discussions accompagné de quelques mots sur chaque personne de votre délégation sera apprécié.



L'entretien

Les Finlandais posent peu de questions, c'est à vous de tout expliquer dans les détails. **Les engagements oraux sont considérés comme des accords formalisés.**



Comment s'habiller ?

Une tenue de style classique conviendra.



Nota Bene

Vous pouvez être invité à une séance de sauna, ne refusez surtout pas cette invitation, le sauna fait partie de la culture finlandaise.



GRÈCE



Contexte culturel

Les Grecs aiment faire des affaires avec des personnes qu'ils connaissent et en qui ils ont confiance, **la qualité de la relation est la clé du succès.** Sachez qu'ils ont un large réseau composé d'amis et de membres de leur famille qui peuvent les aider et les conseiller pour le travail. Etablir une relation de confiance prend du temps, surtout qu'ils privilégient les contacts en face à face plutôt que le téléphone. Par conséquence des rencontres ont souvent lieu à l'extérieur. Bien que cela donne une atmosphère de travail décontractée, les Grecs traitent les affaires avec sérieux.



Avant l'entretien

Les rendez-vous se prennent une ou deux semaines à l'avance et doivent être confirmés un jour avant par téléphone. Le déjeuner a généralement lieu entre 13 et 15 heures, ce ne sont donc pas des heures pour fixer une rencontre.



L'entretien

Il est rare d'aborder les affaires avant le 3^e rendez-vous car les deux premiers servent à faire connaissance et à développer une certaine relation de confiance. Les Grecs aiment **négocier et marchander.**



Après l'entretien

Les Grecs prennent leur temps pour mener les négociations. **Tenter d'imposer des délais peut mettre un terme à l'affaire.**



Comment s'habiller ?

Choisissez une tenue classique, des costumes sombres.



Nota Bene

Le **népotisme** est quelque chose de fréquent. Beaucoup d'affaires se traitent en famille. Ceci n'est pas aussi mal vu qu'en France.



HONGRIE



Contexte culturel

Les Hongrois n'ont pas besoin d'avoir des relations de longue date pour conclure une affaire. Mais le fait d'être présenté par quelqu'un qu'ils connaissent et en qui ils ont confiance peut aider.



L'entretien

Une poignée de main est attendue lors des réunions d'affaires. Un homme devra attendre qu'une femme tende la main la première. Les premiers rendez-vous sont planifiés afin de faire connaissance. Avant que la discussion se tourne vers les affaires, il y aura toujours quelques **bavardages**. Les négociations peuvent parfois manquer d'élégance et de diplomatie. Il vous faudra être patient pour accepter leur aversion du risque qui les pousse à vouloir tout comprendre dans le moindre détail. Les affaires se mènent lentement et les accords ne peuvent être conclus sans beaucoup de **nourriture, de boisson et de divertissement**. Attendez-vous donc à recevoir de nombreuses invitations et, si vous avez le temps, essayez de renvoyer ces invitations.



Comment s'habiller ?

Le costume est de rigueur. N'enlevez pas votre veste sans demander la permission.



Nota Bene

Autour des vacances de Noël, les hommes d'affaires échangent des cadeaux symboliques, une bouteille de vin par exemple.



IRLANDE



Contexte culturel

Les Irlandais n'aiment pas qu'on les appelle « Anglais » ni les parallèles avec la culture anglaise. 43% parlent le gaélique, l'anglais est la 2^e langue officielle.



Avant l'entretien

Il est assez facile d'obtenir des rendez-vous ; sauf peut-être avec les PDG, souvent protégés par des secrétaires avec qui un « brin de causette » peut ouvrir des portes. Le mieux est de prendre rendez-vous deux semaines à l'avance.



L'entretien

Les Irlandais se serrent la main en disant « **how are you ?** » et **en gardant un contact visuel**. Soyez **simples et directs**, les digressions ou détails excessifs sont malvenus. Les hommes d'affaires Irlandais sont généralement pressés et les réunions courtes. Ils apprécieront de bien vous connaître mais se dévoileront peu. Les réponses courtes sont un signe de réticence. Si on vous demande votre carte de visite en fin de réunion, c'est la preuve d'un réel intérêt.



Après l'entretien

Intégrez les **réseaux** d'entreprises, leurs événements sont parfaits pour nouer des contacts. Les **présentations et recommandations** sont précieuses. Donnez toujours suite aux mises en relation : il est probable que la personne qui vous les a fournies vérifie que vous avez bien (re)pris contact. Si ce n'est pas le cas, ce sera perçu comme une perte de temps.



Comment s'habiller ?

Pour les hommes : costume et cravate.
Pour les femmes : tailleur ou robe.



Nota Bene

Les hommes ouvrent les portes aux femmes, ainsi que les employés aux patrons.



ITALIE



Contexte culturel

Les Italiens accordent beaucoup d'importance à la relation avec leur interlocuteur. Ils ont besoin de contacts directs pour vous connaître personnellement avant d'entamer des relations d'affaires. Ils comptent beaucoup sur leur intuition pour savoir si une personne est digne de confiance et ils jugent aussi beaucoup sur les apparences. Il faut donc prendre le temps de développer cette **relation personnelle** et ne pas hésiter à chercher, vous aussi, à connaître votre interlocuteur en lui posant des questions sur sa famille et ses centres d'intérêts.

10



Avant l'entretien

Prendre rendez-vous est obligatoire, cela se fait par écrit et en italien, deux ou trois semaines à l'avance. Il faudra le confirmer par fax ou téléphone quelques jours avant.



L'entretien

Les discussions avec les partenaires italiens sont assez agitées. Ils sont très expressifs, ils n'hésitent pas à couper la parole et à parler plus fort pour se faire entendre. Il faut que vous suiviez ce rythme. Les décisions finales reposent plus sur la façon dont vous êtes perçu par votre interlocuteur que sur les arguments concrets de l'affaire en question.



Après l'entretien

Vous devez toujours tenir les engagements pris.



Comment s'habiller ?

Il est important d'être bien habillé en Italie; ainsi, même si vous portez des costumes classiques, pensez, hommes et femmes, à les accompagner d'accessoires.



LETTONIE



Contexte culturel

Les Lettons ne sont pas très expressifs, ils sont connus pour être **froids et austères lors des premières rencontres**. Ce sont des personnes réservées qui n'ont pas peur de laisser des moments de silence lors des discussions. Cependant ils savent être extrêmement courtois et polis et acceptent mal les personnes qui se permettent de couper la parole. Ils privilégient des échanges francs et directs tout en veillant à ne pas offenser ou froisser leur interlocuteur. Veillez à en faire autant.



L'entretien

Lorsque vous arrivez à une réunion, vous devez serrer la main à l'ensemble des personnes présentes. Puis vous devez échanger votre carte de visite avec celles que vous ne connaissez pas. Pour les partenaires qui se connaissent, il n'est pas rare de s'embrasser brièvement sur la joue. Les discussions d'affaires en Lettonie doivent être **pragmatiques** et **aller à l'essentiel**. Les Lettons sont vite irrités par des discours trop longs et superficiels. Vous devez uniquement leur apporter les informations dont ils ont besoin.



Comment s'habiller ?

On s'attend à ce qu'hommes et femmes portent des tenues classiques.



LITUANIE



Contexte culturel

Les Lituaniens ont une approche assez formelle des affaires, mais les styles peuvent différer selon la génération et le type d'affaires. Adaptez-vous au style de votre interlocuteur. Les Lituaniens sont très attentifs à la **politesse**, il ne faut pas interrompre quelqu'un en train de parler. Ce sont des personnes assez modestes qui parlent toujours avec calme et respect. Les Lituaniens cherchent à établir un rapport personnel dans un premier temps. Ne cherchez pas à précipiter ce processus car cela pourrait nuire à la conclusion des affaires. Sachez attendre que votre interlocuteur entame la discussion.



Avant l'entretien

Les négociations s'effectuent entre des **personnes de même statut**, pour cela vous devez envoyer avant votre arrivée une brève présentation de votre équipe afin que vous vous retrouviez face aux bons interlocuteurs. Il serait mal vu qu'un décideur Lituanien se retrouve face à un intermédiaire.



L'entretien

Pour saluer vos partenaires vous devez leur serrer la main en les regardant droit dans les yeux et en souriant. Ce contact visuel est très important pour montrer votre confiance et votre sincérité. **La hiérarchie** est fortement marquée, veillez à utiliser les titres de vos partenaires. A la fin d'une rencontre, les Lituaniens ont l'habitude d'offrir un petit cadeau, pensez à en faire autant, en apportant quelque chose portant le logo de votre entreprise par exemple. Il faut également serrer la main à tous les partenaires lors de votre départ.



Comment s'habiller ?

Choisissez une tenue classique.



LUXEMBOURG



Contexte culturel

Les affaires sont traitées avec beaucoup de **professionnalisme**. La sphère privée est totalement séparée de la sphère professionnelle. Plus la relation est récente, plus elle sera formelle. Si quelques mots de politesse sont échangés avant d'entamer les discussions concernant les affaires, il n'y aura jamais rien de personnel. Les Luxembourgeois établissent des échanges directs et vont à l'essentiel mais ils veillent toujours à rester **diplomates** pour ne pas embarrasser leur interlocuteur.



Avant l'entretien

Les rencontres doivent toujours être planifiées. Pensez à envoyer un calendrier qui indique les étapes des négociations. Ce planning pourra toutefois évoluer en fonction du déroulement des négociations.



L'entretien

Les rendez-vous d'affaires commencent par une poignée de main. Le contact visuel à ce moment là, est important. On s'attend à ce qu'une femme tende la main la première. Lors de la première rencontre, les Luxembourgeois apprécieront que vous présentiez brièvement l'historique de votre entreprise afin de comprendre comment vous êtes parvenus à traiter cette affaire là, et avec eux en particulier.



Comment s'habiller ?

Choisissez une tenue classique.



MALTE



Contexte culturel

Le collectivisme traditionnel maltais, qui sous-entend l'**hospitalité** et la **générosité réciproque**, est en contradiction avec le style britannique de la législation et la séparation formelle des entreprises, de l'Église et de l'État. Cela favorise les plaintes pour corruption et népotisme.



L'entretien

L'anglais est largement parlé dans les milieux d'affaires. Serrer la main à l'arrivée et au départ est typique. L'étape suivante est l'échange des cartes de visite. Les titres Monsieur, Madame et nom de famille sont de rigueur. Le système de générosité réciproque est très important, l'adage est que « **qui aide l'ami d'un ami se trouve deux nouveaux amis** ». Les Maltais créent des réseaux sur ce modèle. **Rentrer au bon niveau dans un réseau est très important.** Investir dans une personne « brouette » qui peut vous introduire au bon niveau est une préparation quasi obligatoire pour gagner la confiance. Dans l'ensemble, les hommes d'affaires maltais sont prudents en affaires.

Après l'entretien

Dans l'attente de la mise en œuvre des obligations contractuelles, il faut informer régulièrement votre interlocuteur et l'assurer que tout est en ordre.

Comment s'habiller ?

Choisissez une tenue stricte et élégante.



PAYS-BAS



Contexte culturel

Les Néerlandais ne consacrent pas beaucoup de temps à faire connaissance avant d'entamer les discussions d'affaires. De brèves présentations suffiront. Parfois les entreprises néerlandaises effectuent des vérifications sur leurs interlocuteurs en amont de la rencontre.



L'entretien

Les Néerlandais accordent très peu de crédibilité aux sentiments subjectifs, ils se concentrent sur **les faits**. Ils aiment travailler sur des documents clairs et concis, souvent sous forme de PowerPoint. Ils veulent des **échanges francs et honnêtes**, ils préféreront que vous disiez non tout de suite plutôt que vous utilisiez des formules évasives qui ne font pas avancer la situation.



Comment s'habiller ?

Optez pour une tenue classique.



Nota Bene

Les invitations pour aller prendre un café dans la matinée, parfois chez votre interlocuteur sont fréquentes, ce dernier peut aussi vous inviter à dîner. Dans ce cas, il faut apporter un cadeau : fleurs, chocolats, livre sur votre pays d'origine... Si les enfants sont présents il faut également avoir quelque chose pour eux. Même si ces rencontres sortent du cadre professionnel, elles doivent être planifiées et respecter certaines règles. Vous devez arriver à l'heure et savoir prendre congé au bon moment, c'est-à-dire ne pas vous éterniser chez votre hôte.



POLOGNE



Contexte culturel

En Pologne, la famille et le réseau d'amis et de connaissances sont plus importants que le travail. Ainsi la clé de la réussite d'une affaire s'appuie sur une **relation forte, basée sur la confiance et le respect mutuel**. Cette relation peut se construire autour de déjeuners dont le but est de faire connaissance ; il faut donc vous abstenir de parler affaires, sauf si c'est votre interlocuteur qui aborde le sujet.



L'entretien

Assurez vous de commencer vos entretiens en saluant tous vos interlocuteurs par une poignée de main et en les regardant dans les yeux. Évitez les salutations collectives. Les Polonais sont très **déterminés, réactifs et opportunistes**. Tout va très vite et ils attendent de leur interlocuteur la même **rapidité de décision**. Si le projet leur semble porteur de rentabilité, ils n'hésitent pas à prendre les risques nécessaires et cherchent toutes les solutions pour rendre l'affaire possible. Ils comprennent mal la prudence et les hésitations des occidentaux, supposés entreprenants et dotés de moyens financiers supérieurs. Ils n'hésiteront pas à chercher un autre partenaire s'ils sentent que vous êtes réticent ou trop lent.



Comment s'habiller ?

Préférez une tenue classique.



Nota Bene

Les journées de travail des Polonais commencent de bonne heure et finissent vers 16 heures. Ne fixez pas de rendez-vous en fin d'après-midi.



PORTUGAL



Contexte culturel

Les Portugais basent les relations sur le **consensus**, ils sont très mal à l'aise dans des situations de compétition ou d'affrontement. Les facteurs psychologiques, sociaux ou sentimentaux sont pris en compte, même pour des relations d'affaires. Cette relation amicale ne doit pas vous faire oublier qu'ils sont de **très bons négociateurs**.



L'entretien

La première chose à faire est de serrer la main de vos interlocuteurs. Ensuite, on vous offrira de l'eau ou du café. N'abordez pas directement les négociations ; même s'il s'agit de votre 10^e rencontre, vous devez commencer par échanger des banalités sur le temps qu'il fait, le football... Les Portugais ont tendance à cultiver le secret dans leurs affaires, notamment dans le domaine financier. Sachez aussi qu'un engagement oral peut en réalité être renégocié et qu'il n'a rien de définitif. **L'accord est vraiment finalisé lorsqu'il est écrit et signé**. N'oubliez cependant pas que la conclusion d'une affaire dépend autant d'un ressenti personnel que d'arguments objectifs. Les Portugais se fondent beaucoup sur leur intuition personnelle.



Comment s'habiller ?

Optez pour une tenue classique.



Nota Bene

Des négociations peuvent avoir lieu lors d'un déjeuner au restaurant. Le premier objectif est de faire votre connaissance et les affaires ne seront abordées qu'au moment du café.



RÉPUBLIQUE TCHÈQUE



Contexte culturel

La qualité de la relation avec vos partenaires est importante pour le bon déroulement de vos affaires. C'est à vous de **faire un effort pour essayer de connaître personnellement vos interlocuteurs**. N'hésitez pas à engager la conversation pour essayer d'en connaître un peu plus sur leur famille et leurs centres d'intérêts.



Avant l'entretien

Les rendez-vous doivent être pris bien à l'avance avec une lettre formelle.



L'entretien

Vous devez serrer la main de vos partenaires en arrivant et en partant. Faites attention à ne pas parler avec vos mains dans les poches, et à ne pas manger de chewing-gum. Chaque rencontre doit **commencer par une petite conversation**, attendez que votre interlocuteur change lui-même de sujet pour parler du travail. La République Tchèque se modernise petit à petit mais son système législatif est encore complexe et la **bureaucratie assez lourde**, les prises de décision sont donc lentes. De plus, les Tchèques cherchent à vérifier toutes les informations. Veillez donc à être le plus complet possible afin de ne pas ralentir davantage la négociation.



Comment s'habiller ?

Optez pour une tenue classique.



ROUMANIE



Contexte culturel

Au début, les Roumains sont très **timides et peu bavards**. Cela prend beaucoup de temps pour gagner leur confiance, mais si vous parvenez à établir une relation personnelle cela pourra vous ouvrir beaucoup de portes. Les Roumains sont très professionnels, ils sont toujours très polis et ne poseront jamais de questions personnelles. Même s'ils ont une approche assez formelle des affaires et tendance à privilégier des **échanges directs et francs**, ils accordent aussi une place à leurs sentiments et à leur intuition.



L'entretien

Vous devez serrer la main lors de votre arrivée et de votre départ. On s'attend à ce que les femmes tendent la main en premier. La pratique du baisemain de la part d'un homme est de moins en moins fréquente. La culture roumaine est assez **hiérarchique** et il faut montrer des **signes de respect et de déférence**, surtout à l'égard des plus âgés. Regarder dans les yeux est un signe d'honnêteté et de sincérité. Plus vous connaîtrez votre partenaire, plus les échanges seront francs et directs tout en restant très polis.



Comment s'habiller ?

Choisissez une tenue classique.



Nota Bene

N'enlevez pas votre veste avant votre hôte.



ROYAUME-UNI



Contexte culturel

Les hommes d'affaires britanniques ont une approche assez détachée de leur travail, ils sont intéressés par les faits objectifs. Ils ne se laisseront convaincre que par une **argumentation solide**. Les sentiments personnels sont totalement mis de côté.



L'entretien

Les Britanniques travaillent beaucoup en équipe, ils peuvent donc être assez nombreux lors de vos rencontres de travail. Vous pouvez être amené à négocier avec un partenaire assez jeune par téléphone ou e-mail mais lorsqu'il s'agira d'une rencontre en face à face, il y a plus de chance que ce soit un décisionnaire qui vous reçoive. Dans tous les cas, vous obtiendrez leur confiance en leur **exposant avec pertinence tous vos avantages**, pour cela munissez-vous de documents statistiques et de matériels de présentation (rétroprojecteur, PowerPoint...).



Comment s'habiller ?

Choisissez une tenue classique et sobre.



Nota Bene

Les hommes d'affaires britanniques n'ont pas l'habitude d'échanger des cadeaux avec leurs interlocuteurs, par contre vous pouvez les inviter à boire un verre à l'extérieur après la journée de travail.



SLOVAQUIE



Contexte culturel

Les Slovaques ont encore une approche assez formelle des relations d'affaires mais cela évolue avec la nouvelle génération. Ils ont besoin de **connaître leur interlocuteur afin de l'évaluer**. Ils voudront en savoir plus sur votre expérience passée, vos qualifications, votre statut au sein de votre entreprise. Il ne s'agit pas de vous connaître personnellement mais suffisamment pour vous faire confiance. Par la suite la relation peut devenir de plus en plus amicale et cela sera tout à votre avantage, mais cela doit se faire naturellement.



L'entretien

Les Slovaques ne sont pas des personnes très tactiles, ils ont besoin de maintenir une certaine distance physique avec leurs interlocuteurs. Par contre, les **contacts visuels** sont considérés comme des marques de politesse et de sérieux. Les Slovaques s'expriment avec diplomatie mais ils savent être directs et francs. Plus la relation avec votre partenaire sera amicale, plus vous pourrez jouer sur le domaine de l'émotion mais au début contentez-vous de rester formel.



Comment s'habiller ?

Optez pour une tenue classique.



Nota Bene

Offrez toujours les fleurs en nombre impair. Les fleurs en nombre pair sont réservées aux enterrements.



SLOVÉNIE



Contexte culturel

Le style des affaires est comparable à celui de l'Autriche ou de l'Allemagne. A l'ère communiste de la Yougoslavie, le système était bureaucratique et autoritaire. Ce style de leadership n'est toutefois pas en accord avec les normes et les valeurs slovènes.



Avant l'entretien

Les réunions sont souvent organisées bien à l'avance puis confirmées juste avant.



L'entretien

La **ponctualité** est de rigueur. Les entretiens sont souvent en anglais ou en allemand. Ils débutent par l'échange des cartes de visite (à remettre aussi aux secrétaires des personnes importantes). **Professionnelles et fiables**, les présentations doivent fournir **une étude approfondie et des faits**, avec le souci des préoccupations locales. Les Slovènes préfèrent les partenaires qu'ils connaissent et en qui ils ont **confiance**, ce qui demande du temps. Bien que les Slovènes soient conviviaux, les discussions d'affaires ont un caractère formel.



Après l'entretien

Les propositions sont examinées en détail. Les décisions sont prises au plus haut niveau. Un traitement rapide et une information régulière sur l'avancement du projet sont bénéfiques pour la relation et pour réduire les délais.



Comment s'habiller ?

Choisissez plutôt des vêtements stricts : un costume pour les hommes. Les femmes peuvent suivre la mode vestimentaire mais dans un style discret.



Nota Bene

En cadeau d'affaires, les Slovènes donnent souvent un livre sur leur pays ou une bouteille de leur région. La culture de leurs partenaires d'affaires les intéresse : offrez, vous aussi, un cadeau de France.



SUÈDE



Contexte culturel

En Suède, **l'égalitarisme** est important. Les affaires sont traitées sur la base du **consensus** et du **compromis**. Vous remarquerez sûrement une absence de hiérarchie dans les entreprises. Les Suédois cherchent à établir des relations assez informelles, mais cela ne veut pas dire une relation personnelle. La vie professionnelle et la vie privée restent distinctes.



L'entretien

A part la poignée de main (ferme et brève) pour se saluer, les Suédois évitent les contacts physiques. Un homme s'attend à ce qu'une femme lui tende la main en premier pour une poignée de main tout en légèreté. Attendez-vous à être appelé par votre prénom. Soyez **direct et ouvert** aux arguments de vos partenaires. Faites attention à ne pas parler avec les mains dans vos poches et à ne pas interrompre vos interlocuteurs. Les Suédois accordent leur confiance s'ils sentent que leur partenaire a de l'expérience et maîtrise son domaine. Veillez donc à bien **structurer vos présentations** en exposant vos objectifs sans négliger les détails. Enfin, ne montrez pas vos émotions, restez toujours calme et mesuré.



Comment s'habiller ?

Les hommes portent des costumes de qualité avec des cravates en soie. Les femmes portent des tailleurs, des robes élégantes ou des pantalons. Dans tous les cas, adoptez **une tenue sobre**. Les cadres suédois ne portent pas des vêtements plus élaborés que les employés.

3 petites règles à retenir

1 - LES CARTES DE VISITE

Prévoyez d'emmener beaucoup de cartes de visite pour en donner à chacun de vos interlocuteurs au début de votre rencontre, après les salutations.

Le mieux est d'avoir des cartes de visite bilingues : une face en français, l'autre dans la langue de votre interlocuteur ; sinon, en prévoir au moins en anglais.

2 - LA TENUE VESTIMENTAIRE

Habillez-vous de façon sobre et classique dans tous les pays : costumes sombres pour les hommes et tailleurs pour les femmes.

Vous pouvez agrémenter votre tenue de quelques accessoires, surtout dans les pays du sud.

3 - LA LANGUE

Si vous ne parlez pas la langue de votre interlocuteur, essayez au moins de connaître quelques mots basiques pour les présentations.

Vous pourrez utiliser l'anglais presque partout.

Si vous avez recours à un interprète, assurez-vous que les informations soient bien transmises et que votre interlocuteur ait bien tout compris.

Quelques informations utili

PAYS	Capitale	Surface (km ²)	Population (millions)	Indicatif téléphonique	Code Pays
ALLEMAGNE	Berlin	356 854	82,6	+ 49	DE
AUTRICHE	Vienne	83 858	8,3	+ 43	AT
BELGIQUE	Bruxelles	30 158	10,5	+ 32	BE
BULGARIE	Sofia	111 000	7,7	+ 359	BG
CHYPRE	Nicosie	9 000	0,8	+ 357	CY
DANEMARK	Copenhague	43 049	5,4	+ 45	DK
ESPAGNE	Madrid	504 782	40,7	+ 34	ES
ESTONIE	Tallinn	45 000	1,3	+ 372	EE
FINLANDE	Helsinki	338 000	5,2	+ 358	FI
GRÈCE	Athènes	131 957	11	+ 30	GR
HONGRIE	Budapest	93 000	10,1	+ 36	HU
IRLANDE	Dublin	70 000	4	+ 353	IE
ITALIE	Rome	301 263	57,3	+ 39	IT
LETTONIE	Riga	65 000	2,3	+ 371	LV
LITUANIE	Vilnius	65 000	3,5	+ 370	LT
LUXEMBOURG	Luxembourg	2 586	0,4	+ 352	LU
MALTE	La Valette	316	0,4	+ 356	MT
PAYS-BAS	Amsterdam	41 864	16,2	+ 31	NL
POLOGNE	Varsovie	313 000	38,2	+ 48	PL
PORTUGAL	Lisbonne	92 072	10,4	+ 351	PT
RÉPUBLIQUE TCHÈQUE	Prague	79 000	10,3	+ 420	CZ
ROUMANIE	Bucarest	238 000	21,8	+ 40	RO
ROYAUME-UNI	Londres	242 500	60,4	+ 44	GB
SLOVAQUIE	Bratislava	49 000	5,4	+ 421	SK
SLOVÉNIE	Ljubljana	20 000	2	+ 386	SI
SUÈDE	Stockholm	450 000	8,9	+ 46	SE

les sur les Pays Européens

Monnaie	Langue	Bonjour	S'il vous plaît	Merci	Au revoir
€	Allemand	Guten Tag	Bitte	Danke	Auf wiedersehen
€	Allemand	Guten Tag	Bitte	Danke	Auf wiedersehen
€	Flamand, Français, Allemand	Hallo	Alstublieft	Dank U wel	Tot ziens
Lev	Bulgare	Dobeur dèn	Molia	Merci	Dovijdané
€	Grec, Turc	Kaliméra	Parakalo	Efraristo	Anndio
Couronne Danoise	Danois	Goddag	Venglist	Tak	Farvel
€	Espagnol	Buenos dias	Por favor	Gracias	Adios
Couronne Estonienne	Estonien	Head päeva	Palun	Tänan	Head aega
€	Finnois, Suédois	Hei	Ole hyvä	Kiitos	Näkemiin
€	Grec	Kaliméra	Parakalo	Efraristo	Anndio
Forint	Hongrois	Jo napot	Kérem	Köszönöm	Viszontlatatsra
€	Anglais, Gaélique	Dia dhuit	Le do thoil	Go raibh maith agat	Slàn
€	Italien	Buongiorno	Prego	Grazie	Arrivederci
Lats	Letton	Labdien	Ludzu	Paldies	Uz redzesanos
Litas	Lituanien	Labadiena	Prasau	Dekoju	Sudie
€	Luxembourgeois, Allemand, Français	Moien	Wann ech glift	Merci	Äddi
€	Maltais, Anglais	Bongu	Jekk Joghgbok	Grazzi	Sahha
€	Néerlandais	Hallo	Alstublieft	Dank U wel	Tot ziens
Zloty	Polonais	Dzień	Proszę	Dziękuję	Do widzenia
€	Portugais	Olà	Por favor	Obrigado	Adeus
Couronne Tchèque	Tchèque	Dobry den	Prosim	Dekui	Nashkledano
Leu	Roumain	Buna zia	Va rog	Hvala	Nasvidenje
Livre sterling	Anglais, Gallois	Hello	Please	Thank you	Good bye
Couronne Slovaque	Slovaque	Dobry den	Prosim	Dakujem	Dovidenia
€	Slovène	Dober dan	Prosim	Hvala	Na svidenje
Couronne Suédoise	Suédois	Hej	Tack	Så mycket	Aterseende

L'Union Européenne regroupe 27 Etats, chacun ayant sa langue bien sûr, mais aussi sa culture et ses usages en affaires.

Ce guide illustré est né de la volonté d'aider les entreprises françaises, et notamment celles de la région Centre, à optimiser leurs contacts avec leurs partenaires européens.

Il présente de façon synthétique une série de conseils pratiques pour réussir son « business » dans l'Union Européenne.

Chaque Etat Européen fait l'objet d'une fiche de présentation qui reprend ses spécificités culturelles et fournit des conseils simples afin d'éviter toute erreur de comportement.



L'Europe à la portée de votre entreprise.



LE RÉSEAU DES CHAMBRES DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE LA RÉGION CENTRE



Un service des CCI du Centre

Des compétences à votre service

Réseau des Chambres de Commerce et d'Industrie de la région Centre

Enterprise Europe Network / CRCI Centre – 45926 Orléans Cedex 9

Tél. : 02 38 25 25 52 – Fax : 02 38 43 00 39

Gonda de BRUIN – europe@centre.cci.fr

<http://www.centre.cci.fr>



proforum.fr

Les communautés des entreprises de la région Centre

<http://international.proforum.fr>



OSÉO Centre

BP 14537 – 45045 Orléans Cedex 1

Tél. : 02 38 22 84 66 – Fax : 02 38 22 03 33

Nathalie LEEMPUT – nathalie.leemput@oseo.fr

http://www.oseo.fr/notre_mission/nos_equipes_en_region/centre



ARITT Centre

Agence Régionale pour l'Innovation et le Transfert de Technologie

6 rue du Carbone – 45072 Orléans Cedex 02

Tél. : 02 38 88 88 10 – Fax : 02 38 88 88 11

Arnaud CATINOT – contact@arittcentre.fr

<http://www.arittcentre.fr> ou <http://www.aritt.asso.fr>



Action réalisée avec le concours de la Région Centre dans le cadre de son soutien à la structuration en réseau régional des relais d'information et de documentation sur l'Europe

