

**Ecole Nationale
Supérieure de
Bibliothécaires**

**Université
Claude Bernard
Lyon I**

**Diplôme Supérieur
de Bibliothécaire**

**DESS Informatique
Documentaire**



Note de synthèse

MANAGEMENT ET NEGOCIATION

EN ESPAGNE

Ludovic MECHIN

sous la direction de : Alain RENAUD,
professeur au département des Affaires Internationales,
Ecole de Commerce de LYON

1991

1991

ED

14

MANAGEMENT ET NEGOCIATION EN ESPAGNE

RESUME : La connaissance des diversités régionales de l'Espagne, éclaire sur la conduite à tenir dans la négociation avec les Espagnols. L'investisseur étranger doit tenir compte du management "à l'espagnol" et de l'image de son peuple pour réussir en Espagne.

DESCRIPTEURS : Management, Negociation, Perception, Relations inter-culturelles, Identité régionale, Espagne, Espagnol.

ABSTRACT : Perception of regional differences in Spain, inform on behaviour, to have in bargaining with Spanish people. To succeed in Spain, foreign investor must take in account Spanish management and Spanish vision of foreign people.

KEYWORDS : Management, Bargaining, Negotiation, Perception, Cross-cultural contacts, Regional identity, Spain, Spanish.

SOMMAIRE

<u>INTRODUCTION</u>	3
<u>Iere PARTIE : METHODOLOGIE ET RESULTATS DE LA RECHERCHE</u>	5
1) <u>Point de départ</u>	5
2) <u>L(es)' organisme(s) documentaire(s) spécialisé(s)</u>	5
3) <u>La recherche automatisée</u>	7
3.1) <u>ABI/INFORM</u>	8
3.2) <u>DELPHE</u>	9
3.3) <u>FRANCIS</u>	10
4) <u>La recherche manuelle</u>	11
4.1) <u>Bibliographies spécialisées courantes</u>	12
4.1.1) <u>Economie</u>	12
4.1.2) <u>Sociologie</u>	13
4.1.3) <u>Anthropologie</u>	13
4.2) <u>Répertoires de périodiques d'information générale</u>	14
4.2.1) <u>Périodiques de langue française</u>	14
4.2.2) <u>Périodiques en langue espagnole</u>	15
5) <u>La recherche "entre les lignes"</u>	15
5.1) <u>Deux exemples classiques</u>	15
5.2) <u>Un exemple de "rebond" bibliographique</u>	16
5.3) <u>Un exemple de "veille" bibliographique</u>	16
6) <u>Bilan et commentaires des résultats de la recherche</u>	17
<u>IIe PARTIE : SYNTHESE</u>	19
1) <u>Le Management interculturel</u>	19
1.1) <u>Les travaux d'HOFSTEDE</u>	19
1.2) <u>Le point sur le Management "à l'espagnol"</u>	20

<u>2) La Négociation.....</u>	22
<u>2.1) L'Espagne et les Espagnols.....</u>	22
<u>2.1.1) L'homme espagnol.....</u>	22
<u>2.1.2) L'Espagne des régions.....</u>	23
<u>2.1.2.1) Andalousie.....</u>	23
<u>2.1.2.2) Catalogne.....</u>	23
<u>2.1.2.3) Madrid.....</u>	23
<u>2.1.2.4) Valence.....</u>	24
<u>2.2) La négociation interculturelle.....</u>	24
<u>2.2.1) La culture.....</u>	25
<u>2.2.2) Les hommes, l'espace, le temps.....</u>	25
<u>2.2.3) Le processus de la Négociation.....</u>	26
<u>2.3) Comment négocier avec un Espagnol?.....</u>	27
<u>2.3.1) Culture et Communication.....</u>	27
<u>2.3.2) Modalités juridiques et pratiques.....</u>	28
<u>3) Images et stéréotypes des peuples étrangers en Espagne.....</u>	29
<u>3.1) Les Français.....</u>	29
<u>3.2) Les Allemands.....</u>	30
<u>3.3) Les Américains.....</u>	31
<u>3.4) Les autres pays européens.....</u>	31
<u>CONCLUSION.....</u>	32
<u>IIIe PARTIE : BIBLIOGRAPHIE.....</u>	33
<u>LE MANAGEMENT INTERCULTUREL.....</u>	33
<u>LA NEGOCIATION.....</u>	34
<u>1- L'Espagne et les Espagnols.....</u>	34
<u>2- La Négociation interculturelle.....</u>	36
<u>3- Comment négocier avec un Espagnol?.....</u>	37
<u>LA PERCEPTION DES PEUPLES INVESTISSANT EN ESPAGNE.....</u>	39
<u>1- Les Français.....</u>	40
<u>2- Les autres peuples.....</u>	40

INTRODUCTION

L'objet de la présente recherche est de rassembler une documentation sur les caractéristiques du management et de la négociation en Espagne. La synthèse doit servir à la rédaction d'un paragraphe d'un livre, destiné à éclairer les hommes d'affaires sur le marché espagnol et à les encourager à investir dans la péninsule. Il s'agit d'une documentation qui se situera en amont de la négociation. Elle répondra à ces questions :

- *) Y-a-t-il un management à l'espagnol?
- *) Quelles sont les erreurs à éviter dans la négociation avec les Espagnols?
- *) L'Espagne est-elle d'un bloc, ou y-a-t-il des nuances régionales?
- *) Comment l'Espagnol voit-il l'Etranger qui vient investir dans son pays?

Il ne s'agit donc pas de connaître les résultats des grandes négociations, ni de découvrir les plus gros investisseurs en Espagne, mais de décrypter le code de conduite à tenir dans la négociation avec les Espagnols. D'emblée, on voit que le sujet se situe à l'intersection de plusieurs domaines de la Science (Economie, Sociologie voire Ethnologie, Anthropologie) d'où la difficulté de trouver des descripteurs communs. Il est prévisible qu'aucun article ne répondra à toutes les questions à la fois et qu'il faudra, par conséquent, procéder par étapes successives dans la recherche.

Les limites chronologiques sont : 1984 (2 ans après l'arrivée des socialistes au pouvoir) et 1991 (alors que les espagnols entament leur 6e année dans la Communauté Européenne). Le cadre géographique est, bien entendu, l'Espagne et toutes ses régions.

Les documents recherchés peuvent être de tous ordres. Il est évident que l'article de périodique ou le dossier, seront les plus facilement exploitables pour M. RENAUD. C'est pour cette raison que les thèses ont été écartées. La langue ne doit pas être un critère restrictif, à moins qu'il ne s'agisse de littérature orientale ou slave, ce qui est improbable.

La synthèse envisagera d'abord le management interculturel comme cadre général. Puis, on consacra la partie centrale à la négociation proprement dite. On dressera, dans un premier temps, le portrait des Espagnols dans leur diversités régionales. On proposera ensuite une grille de lecture de la négociation interculturelle. Enfin, on examinera les modalités pratiques et juridiques de la négociation en Espagne. La dernière partie tentera de débusquer l'image espagnole des peuples investissant en Espagne et les stéréotypes afférents.

Les références bibliographiques sont présentées conformément à la norme suivante :

- Documentation, références bibliographiques : contenu, forme structure. NF Z 44-005, décembre 1987, ISO 690.

Les numéros entre parenthèses, présents dans le texte, renvoient aux ouvrages classés dans la bibliographie à la fin de ce volume.

Les descripteurs sont issus des Listes D'Autorité de la Base FRANCIS

Iere PARTIE : METHODOLOGIE ET RESULTATS DE LA RECHERCHE

1) Point de départ.

C'est M. RENAUD qui me le fournit lors du premier entretien en m'indiquant un ouvrage paru en octobre 1990, d'un anthropologue américain, Edward T. HALL (30). Bien que ne concernant pas directement l'Espagne, ce Guide du comportement dans les affaires internationales, livre des clés précieuses pour notre recherche en mettant l'accent sur des thèmes et des idées qui devinrent nos premières pistes.

Les concepts de management ou négociation interculturels, mais aussi de culture et de communication furent retenus. Ayant localisé les ouvrages de HALL à la Bibliothèque Municipale de Lyon, nous avons utilisé son catalogue informatisé (GEAC) pour effectuer les premières recherches qu'on pourrait qualifier "d'encyclopédiques". L'utilisation du descripteur Espagne croisé avec des termes généraux comme économie, a fourni 3 références très générales. En revanche, Espagne croisé avec les termes management ou négociation n'a rien donné, aussi avons-nous provisoirement abandonné ce critère géographique.

L'équation (management OU négociation) ET (interculturel§ OU culture§) a donné 3 réponses pertinentes pour le sujet. (§ est la troncature)

Après cette étape initiale, nous nous sommes attachés à trouver des centres de documentation susceptibles de mieux répondre à nos besoins.

2) Le(s) organisme(s) documentaire(s) spécialisé(s).

Notre ambition première fut de chercher dans deux directions : L'Espagne et l'Economie. Le contact avec des instituts de recherche en espagnol (Nancy, Strasbourg, Grenoble) corrobora notre conviction d'utilisateur

fréquent de ces centres, selon laquelle le domaine économique et sociologique caractérisant le sujet, ne constituaient pas ou peu leurs axes de recherche. Une visite au Consulat Général d'Espagne à Villeurbanne ne fut pas plus concluante et nous limita à n'utiliser, in fine, "que" le Centre de documentation du Groupe E.S.C. Lyon, exhaustif comme on va le voir, pour le domaine économique.

Le Centre de documentation du Groupe E.S.C. Lyon offre un fonds documentaire spécialisé en gestion, composé de 8000 ouvrages et de 250 périodiques. Son catalogue est informatisé et contient 30000 références. Le logiciel d'interrogation "maison" permet de n'effectuer sa recherche que sur une partie de la base (périodiques par exemple) et propose une recherche booléenne où l'on croise au plus deux mots-clés. Pour ce faire, un thésaurus des termes et des zones géographiques est prévu et consultable près des terminaux.

Nous avons procédé en 2 phases pour la recherche : une première phase pour identifier la documentation traitant de la négociation ou du management interculturels, et une seconde phase pour rassembler une documentation, essentiellement issue de périodiques, sur l'Espagne. En effet, la combinaison management ET Espagne n' a donné qu'une référence car la documentation interculturelle n'est que rarement indexée par des descripteurs géographiques.

1ere PHASE : LE MANAGEMENT ET LA NEGOCIATION INTERCULTURELS.

- 1- Environnement culturel ET négociation -----+ 2 réponses pertinentes.
- 2- Recherche inter-culturelle ET management -----+ 8 réponses pertinentes.
- 3- Culture ET communication -----+ 1 réponse pertinente.

2e PHASE : L'ESPAGNE.

- 1- Espagne ET implantation à l'étranger -----+ 8 réponses pertinentes.
- 2- Espagne ET marché étranger -----+ 9 réponses pertinentes.
- 3- Espagne ET investissements à l'étranger -----+ 3 réponses pertinentes.
- 4- Madrid -----+ 2 réponses pertinentes.
- 5- Catalogne -----+ 2 réponses pertinentes.

L'interrogation sur d'autres régions d'Espagne ne nous a pas donné de références satisfaisantes.

3) La recherche automatisée.

Deux répertoires nous ont guidé sur les bases de données à interroger.

- Répertoire des banques de données professionnelles 1990. 12e ed. Paris : ADBS/ANRT, 1990. 408 p. ISBN 2-901046-29-0.
- Répertoire EUROSPEDES des banques de données bibliographiques en sciences sociales. Paris : FNSP, 1990. 392 p. ISBN 84-00-07051-8.

Ce dernier répertoire préparé par des organismes belges, espagnols et français nous a fourni 2 bases de données espagnoles correspondant au sujet : BARATZ et ISOC.

* BARATZ

La base de données bibliographiques BARATZ est produite par les Servicios de Teledocumentación. Elle recense l'actualité socio-économique et politique à travers la presse espagnole. Destinée aux entreprises et aux médias, elle est en service depuis 1981. Elle compte actuellement 300000 références qui s'accroissent de 40000 annuellement. Constituée en majorité d'articles de presse, elle a une couverture géographique uniquement espagnole.

* ISOC

La base de données bibliographiques ISOC est produite par l'Instituto de Información y Documentación en Ciencias Sociales. Elle couvre la littérature en Sciences Sociales et Humaines édité en Espagne. En service depuis 1984, elle est destinée aux organismes de recherche, aux Universités et aux entreprises. Elle compte actuellement 50000 références (essentiellement des articles de périodiques espagnols) et s'accroît de 10000 par an. ils concernent pour 46% l'Espagne, pour 50% les pays occidentaux.

Malheureusement, nous n'avons pu les interroger pour des raisons techniques de deux ordres. D'une part, l'accès n'est possible que via le réseau IBERPAC, d'où la nécessité d'utiliser un Noeud de Transit International avec les difficultés que cela représente. D'autre part, ces deux bases ont chacune un logiciel d'interrogation "maison", ce qui laissait prévoir des coûts élevés pour un utilisateur novice. Ces raisons, en accord avec le destinataire de ce travail, ont entraîné notre renoncement. Il reste qu'il s'agissait certainement des bases les plus riches pour notre sujet.

Nous avons néanmoins interrogé 3 bases de données bibliographiques : une américaine ABI/INFORM et deux françaises DELPHES et FRANCIS, avec des fortunes diverses.

3.1) ABI/INFORM.

La base ABI/INFORM, produite par Data Courier, couvre les domaines des affaires et du management. Mise en service depuis 1971, elle compte 480000 références issues du dépouillement de 800 périodiques, américains à 87%. Les notices se présentent avec un résumé en anglais très complet. L'interrogation s'est déroulée sur le CD-ROM de l'Ecole Supérieure de Commerce de Lyon.

1ere PHASE : INTERROGATION PAR LES DESCRIPTEURS DU THESAURUS

- 1- DE (management) AND DE (Spain) -----+ 16 réponses.
- 2- DE (negotiation) AND DE (Spain) -----+ 0 réponse.
- 3- DE (perception) AND DE (Spain) -----+ 0 réponse.

Les 16 références se sont révélées non-pertinentes, après examen des résumés. Il s'agissait d'articles sur les résultats financiers ou économiques des entreprises espagnoles.

2e PHASE : INTERROGATION EN LANGAGE LIBRE DANS LE RESUME OU LE TITRE

- 1- Spanish PRE management -----+ 0 réponse. (PRE est égal à AV dans FRANCIS)
- 2- Negotiations PRE/1 Spain -----+ 0 réponse.
- 3- Perception PRE/1 foreign investors PRE/1 Spain -----+ 0 réponse.

3.2) DELPHES.

La base bibliographique DELPHES est née en 1988, de la fusion des bases ISIS et GRAPPE. Elle est produite par la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris et alimentée par le réseau des Chambres régionales, ainsi que par des organismes divers comme le BIPE ou la Documentation Française. Les documents recensés concernent la vie de l'entreprise en France et à l'étranger. Elle compte environ 400000 références issues du dépouillement de 900 périodiques dont 100 étrangers et de l'analyse d'ouvrages et de rapports. Elle s'accroît de 30000 références par an et couvre la période de 1975 à nos jours. Son thésaurus : Le vocabulaire économique.- système D.E.S. Paris : C.C.I. de Paris, 1988. 5e ed. Tome I : Descripteurs-Matières; Tome II : Descripteurs-Géographiques. ISBN 2-85504-018-3, nous a permis de dégager les descripteurs pertinents. Voici les équations retenues :

- 1- Style du management (4.11) ET Espagn§ -----+ 8 réponses.(§ ou explosion, mêle l'Espagne et ses régions)
- 2- Sciences ADJ comportement (9.47) ET Espagn§ -----+ 0 réponse.(ADJ est équivalent à PRE ou à AV)
- 3- Négociation (9.4721.211) OU perception (9.4721.210) ET Espagn§ -----+ 3 réponses.
- 4- Entrepreneurship (9.4721.203) ET Espagn§ -----+ 0 réponse.
- 5- Investissement dans un pays étranger (5.3131) ET Espagn§ -----+ 28 réponses
- 6- Gestion des ressources humaines (4.41) ET Espagn§ -----+ 2 réponses.
- 7- psychosociologie (9.472) ET Espagn§ -----+ 0 réponse.
- 8- Anthropologie (9.42) OU Ethnologie (9.45) ET Espagn§ -----+ 0 réponse.

Aucune réponse n'est satisfaisante. Les articles analysent les bonnes affaires des entreprises espagnoles (équation 1), abordent les négociations collectives (équation 3), ou chiffrent les investissements étrangers en Espagne (équation 5).

3.3) FRANCIS.

La base FRANCIS, produite par le Centre de Documentation des Sciences Humaines (C.D.S.H.) du C.N.R.S., est pluridisciplinaire, ce qui semble idéal pour notre sujet. Les domaines Sociologie, Ethnologie d'une part et Doge et Ecodoc (littérature grise et rapports en Economie) d'autre part, sont susceptibles de nous intéresser. Cette base recense des périodiques mondiaux, des thèses, des actes de colloque, des ouvrages généraux. Mise en service en 1972, elle compte aujourd'hui plus d'1,3 million de références qui s'enrichissent de 90000 par an. Les notices sont en majorité analytiques.

Notre recherche a porté sur la base entière et non sur certains domaines, convaincus par les deux précédentes expériences que les références ne seraient pas légion. Nous avons utilisé néanmoins les Listes D'Autorité de FRANCIS dans les 4 domaines sus-cités. Nous avons interrogé principalement sans spécification de champ, implicitement dans le Basic Index (Recherche dans les titres, titres cités, résumés, descripteurs et descripteurs génériques). Voici nos équations de recherche :

- 1- Espagn+ -----+ 31553 réponses.
- 2- Spain OU spani+ OU espan+ -----+ 14294 réponses.
- 3- 1 OU 2 -----+ 32439 réponses.
- 4- Management/FDV -----+ 1327 réponses.
- 5- 4 ET 3 -----+ 8 réponses. (*)
- 6- Gestion/FDV -----+ 11944 réponses.
- 7- 6 ET 3 -----+ 156 réponses.
- 8- Methode ET 7 -----+ 10 réponses. (*)
- 9- Management 3AV Espagn+ -----+ 1 réponse. (*)
- 10-Negociation/FD ET 3 -----+ 3 réponses. (*)
- 11-Nego?ia?ion ET 3 -----+ 29 réponses.
- 12-11 ET entreprise? -----+ 4 réponses. (*)
- 13-Perception? OU vision? -----+ 20869 réponses.
- 14-étranger? -----+ 16090 réponses.
- 15-13 ET 14 ET 3 -----+ 11 réponses.
- 16-(Perceptio? OU vision?) 2AV étranger -----+ 15 réponses.

17-(Attitude? OU comportement?) 2AV étranger? -----+ 46 réponses.

18-16 OU 17 -----+ 61 réponses.

19-18 ET 3 -----+ 3 réponses. (*)

20-15 SAUF 19 -----+ 11 réponses. (*)

21-Anthropologie AV économique ET 3 -----+ 0 réponse.

22-Ethno?psychologie/FD ET 3 -----+ 11 réponses. (*)

23-Sociologie AV économique ET 3 -----+ 58 réponses.

24-23 ET /DP> 1985 -----+ 20 réponses. (*)

La recherche nous a fourni 2 références pertinentes. La première apparaît dans les équations 10 et 12, la seconde dans l'équation 22. Le signe (*) indique que nous avons visualisé le résultat de l'équation. Les équations 5, 8 et 9 apportent du bruit à cause du champ FDV qui inclut tous les descripteurs composés d'un mot X (exemple : management public ou contrôle de gestion). Si on y a eu recours, c'est qu'une interrogation préalable dans le champ FD- (descripteur français) s'était avérée vaine. L'équation 19 propose des articles où il est question de l'attitude des Espagnols à l'étranger (pays) et non de leur attitude vis à vis des étrangers (personnes).

L'équation 20 produit du bruit : le terme : perception était considéré dans son acceptation sensorielle (ouïe, vue).

L'équation 24, qu'on a réduit par étapes successives présente des références ayant trait au comportement économique des Espagnols.

Nous avons , ensuite, poursuivi notre investigation par la recherche manuelle.

4) La recherche manuelle.

La consultation de bibliographies spécialisées courantes dans les domaines de l'Economie, la Sociologie et l'Anthropologie, fut notre première approche.

4.1) Bibliographies spécialisées courantes.

L'outil utilisé pour repérer ces bibliographies est le :

- Walford's guide to reference material. Ed. par A.J. WALFORD.
4e ed. Library Association, 1980-1987. Vol. 1 : Science and
Technology. Vol. 2 : Social & Historical Sciences, Philosophy
& Religion. ISBN 08365-5642.

Ce répertoire a permis de trouver les bibliographies concernant :
Vol.1 (571/572 Anthropology), Vol.2 (30 Social Sciences, Sociology; 33
Economics).

4.1.1) Economie.

- * International bibliography of economics/ Bibliographie internationale
des Sciences Economiques. Paris : UNESCO. Publication annuelle depuis
1952. ISSN 0085-204X.

Cette bibliographie internationale inventorie sans les résumer des
articles de 1500 périodiques du monde entier. Son plan de classement très
détaillé permet des recherches assez fines. Sa large couverture géographique
convient parfaitement à notre sujet. Nous avons consulté les volumes de
1984 à 1989 sous les rubriques Espagne, négociation et gestion.
Cette recherche a fourni 4 références pertinentes déjà connues.

- * SCRIB ECO, bulletin bibliographique de l'INSEE. Paris : INSEE, bimestriel
depuis 1986. ISSN 0769-0509.

Cette bibliographie recense des articles de périodiques économiques
et financiers français. Les fascicules des années 1986 à 1990 ont été
consultés sous la rubrique Espagne.

La recherche n'a fourni qu'1 référence pertinente.

- * Index of economic articles in journal and collective volumes. Nashville : ed. by the American economic associations, annuel depuis 1966. ISSN 0536-647X.

Cette bibliographie recense des articles de périodiques (230) en grande partie de langue anglaise. Ils sont classés par sujet. Les années 1984 à 1987 ont été consultées sous la rubrique Spain et Negotiation. Cette recherche n'a rien donné.

4.1.2) Sociologie.

- * International bibliography of sociology/ bibliographie internationale de sociologie. Paris : UNESCO. Publication annuelle depuis 1957. ISSN 0085-2066.

Cette bibliographie internationale, comme celle qui concerne les Sciences Economiques, recense des articles de plus de 1700 périodiques. Nous avons consulté les volumes de 1984 à 1989, sous les rubriques Espagne, Négociation et Relations économiques.

Cette recherche a fourni 4 références pertinentes déjà connues.

- * Current contents : Social & Behavioral Sciences. Philadelphia : Institute for scientific information. Publication hebdomadaire depuis 1974. ISSN 0092-6361.

Cette bibliographie dépouille 200 périodiques internationaux. Nous avons consulté, en partie, les années 1984 à 1986 sous les rubriques Sociology, Economic and business et Management, mais sans résultats.

De même, la consultation des volumes des années 1984 à 1988 de Sociological abstracts. San Diego, international sociological association. Publication trimestrielle depuis 1953. ISSN 0038-0202, n'a rien donné.

4.1.3) Anthropologie.

* International bibliography of social and cultural anthropology/
Bibliographie internationale d'anthropologie sociale et culturelle.
 Paris : UNESCO. Publication annuelle depuis 1955. ISSN 0085-2074.

3e volet de cette bibliographie internationale, le répertoire d'anthropologie recense 1000 périodiques. Nous avons consulté les volumes 1984 à 1989 sous les rubriques Espagne et Identité culturelle. Cette recherche a fourni une référence déjà connue.

La consultation de ces 7 répertoires nous a permis d'obtenir 6 références puisque certaines d'entre elles sont présentes simultanément dans plusieurs répertoires.

Nous avons pensé, ensuite, élargir la recherche à la consultation de périodiques d'information générale, susceptibles de contenir des dossiers et des sondages sur l'Espagne.

4.2) Répertoires de périodiques d'information générale.

4.2.1) Périodiques de langue française.

Pour ce faire, nous avons utilisé 2 répertoires de dépouillements courants de périodiques de langue française, indiqués dans le :

- Guide de bibliographie générale. Marcelle BEAUDIQUEZ, München, London, Paris, 1989, ^{Saur} nouv. ed. rev. et mise à jour, 277 p. ISBN 3-598-10828-1.

* French periodical index: Repertoriex. Ed. by Jean-Pierre PONCHIE.
 Morgantown, Ponchie company, 1973. Annuel depuis 1976.

C'est un dépouillement signalétique de revues françaises ou francophones (une cinquantaine). La présentation en rubriques, alphabétique depuis 1980 permet une utilisation aisée de ce répertoire. Nous avons consulté les volumes de 1984 à 1990 sous la rubrique Espagne.

Cette recherche a fourni 7 références pertinentes dont 2 déjà connues.

* Point de repère : index analytique de périodiques de langue française.

Montréal : Centrale des bibliothèques, annuel depuis 1982.

C'est un dépouillement analytique d'environ 200 périodiques de langue française. Le classement par sujet est pratique. Le résumé de chaque article permet de savoir immédiatement si la référence est pertinente ou non. Nous avons consulté les volumes de 1984 à 1989, sous la rubrique Espagne et ses sous-rubriques.

La recherche a fourni 1 référence, redondante avec le French periodical...

4.2.2) Périodiques en langue espagnole.

Dernière étape, nous avons consulté le :

- Guide de la presse 1990. Paris : OFUP, 1990. ISBN 2-907973-00-2 à la rubrique Espagne, afin de trouver des titres de revues économiques espagnoles, et d'informations générales.

Nous avons retenu Cambio 16, hebdomadaire depuis 1971. ISSN 0211-285X, l'équivalent espagnol de l'Express qui propose de nombreuses enquêtes et articles consacrés à l'économie et à la société. Egalement Actualidad económica, hebdomadaire depuis 1958. ISSN 0001-7655, dont le titre est explicite.

Le dépouillement des années 1989 à 1991 d'Actualidad económica, n'a rien donné. En revanche, l'examen des sommaires de Cambio 16, de 1984 à 1991, a fourni 4 références pertinentes.

5) La recherche "entre les lignes".

Nous entendons par cette bizarre expression, l'exploitation minutieuse des références déjà trouvées (plus particulièrement leurs bibliographies, potentiellement riches d'autres références ou bien s'il s'agissait d'articles de périodique, l'examen complet du fascicule).

5.1) Deux exemples classiques.

Dans le n° 40 de la revue L'Exportation (39), on a trouvé pertinent l'éditorial de Jacqueline BEYTOUT (63).

Le supplément des Echos sur Madrid (22) indique en introduction, qu'une étude a précédemment été faite sur l'Espagne, en 1985. C'est la référence (58).

5.2) Un exemple de "rebond" bibliographique.

Le n° 64 de la Revue Française de Gestion, consacré au Management interculturel, dont on a tiré une référence (7), propose en fin de dossier, un article intitulé Repères bibliographiques (9). Ces quelques pages ont véritablement justifié notre recherche en faisant la synthèse des outils bibliographiques que nous avons utilisés avant de trouver cet article. Mais elles nous ont suggéré, de surcroît, une nouvelle piste : la revue International Management, mensuel depuis 1961. ISSN 0020-7888 et sa rubrique "Cross-cultural Contact" très précieuse pour notre propos. Apparue en septembre 1986 et bimestrielle pendant 2 ans, cette chronique devient mensuelle en 1988, c'est-à-dire dans chaque numéro.

Le dépouillement des années 1986 à 1991 a fourni 6 références pertinentes.

5.3) Un exemple de "veille" bibliographique.

Impressionnés par la qualité de la référence (15) et par sa fréquence (elle apparaît dans 3 sources différentes), nous avons cherché à en savoir plus sur les Cahiers de Sociologie Economique et Culturelle.

Le Catalogue Collectif des Publications en série (CCN) disponible sur le CD-ROM Myriade nous a enseigné l'historique de cette revue.

- De 1946 à 1970, elle s'est appelée Revue de Psychologie des Peuples.
Publication trimestrielle. ISSN 0035-1717. (Institut Havrais de Sociologie économique et culturelle).
- De 1970 à 1982, elle devient Ethno-psychologie. Même périodicité.
ISSN 0046-2608. (Institut Havrais...).
- Depuis 1984 : les Cahiers de Sociologie Economique et Culturelle
Publication semestrielle. ISSN 0761-9871.

La périodicité étant faible, nous avons pu la dépouiller de 1964 à 1991. Nous avons trouvé 3 références pertinentes, bien que 2 d'entre elles soient très antérieures à 1984. Il nous a semblé qu'en matière d'image d'un peuple par un autre,^m a souvent de fortes justifications historiques (dimension amplement développée dans ces articles).

6) Bilan et commentaires des résultats de la recherche.

TABLEAU DES REFERENCES TROUVEES PAR PHASES SUCCESSIVES

PHASES de la recherche	Total des références par phase	Pourcentage (%)
Point de départ (1) : Bibliothèque Municipale de Lyon	10	15 %
Organisme documentaire spécialisé Groupe E.S.C. Lyon (2) :	35 (dont 2 connues)	51 %
Recherche automatisée (3) :	2	3 %
Recherche manuelle (4) :	16 (dont 5 connues)	24 %
Recherche "entre les lignes" (5):	12	18 %
TOTAL	68 références (sans les doublons)	

On remarque que l'interrogation des bases de données a été infructueuse (3 % des documents seulement). Cela s'explique par l'indexation¹ des documents. Nous cherchons une documentation sur l'amont de la Négociation, or, ce terme renvoie presque toujours aux résultats et non aux modalités de la Négociation. Le langage indexé ou libre que nous avons utilisé était,

du fait même du sujet, polysémique; autrement dit producteur de bruit.

La recherche manuelle et minutieuse, aura été, en définitive, la plus fructueuse. C'est souvent au détour d'une phrase qu'on trouve un paragraphe aussi court que pertinent. L'étroitesse et l'interdisciplinarité du sujet nous ont conduit à effectuer un travail de "fourmi", comme en témoignent les 20 % de références trouvées "entre les lignes".

Il faut savoir, enfin que le nombre élevé de références issus du Centre de Documentation de l'E.S.C. Lyon (environ 50 %), représente aussi un travail de tri conséquent puisqu'une bonne centaine de références ont été dépouillées pour n'en tirer que 35 au total.

68 documents constituent, finalement, un résultat conséquent pour une recherche qui fut désespérante à certains moments par manque de résultats.

Les documents concernent en grande partie la Négociation (40 références) Il y a peu de matière pour le Management (12 références très générales). Enfin l'image des peuples (16 références) donne un résultat étonnant surtout si l'on ajoute les 12 références (classées dans la Négociation) qui éclairent sur les caractères des Espagnols.

IIe PARTIE : SYNTHESE

1) Le Management interculturel.

Selon Florence VIDAL (12), la communication dans les affaires n'est jamais désintéressée. C'est un outil qui " sert à diriger une entreprise, prendre des décisions, motiver les collaborateurs, persuader des partenaires, convaincre des actionnaires, négociier avec des sous-traitants ", toutes actions qui font partie du Management. Pour décoder le style de management d'un pays, il faut connaître sa culture et les rôles que jouent le groupe et l'individu dans la société.

1.1) Les travaux d'HOFSTEDE.

Geert HOFSTEDE, a mené dans les années 1970, une enquête sur les valeurs liées au travail, auprès des filiales d'IBM, dans plus de 50 pays, dont l'Espagne (7) et (8). Les résultats lui ont permis de classer chaque culture nationale selon 4 critères :

- Individualisme ou Collectivisme.
- Degré de distance hiérarchique.
- Degré de contrôle de l'incertitude.
- Masculinité ou Féminité.

La première combinaison met en jeu la relation entre l'individu et ses congénères. Si les liens sont faibles, on dit que la culture est individualiste. Au contraire, s'ils sont forts, on parlera de culture collectiviste. Le degré de distance hiérarchique (fort ou faible) est lié au degré de centralisation de l'autorité et d'autocratie de la direction.

Le contrôle de l'incertitude est lié à la conception du temps qui avance. On dira qu'une société a un faible contrôle de l'incertitude, quand ses membres acceptent chaque jour comme il vient. En revanche, une société où les individus considèrent l'avenir avec anxiété, a un fort contrôle de l'incertitude. Cette société cherchera à créer la sécurité et à éviter les risques (par des innovations technologiques par exemple).

La 4e combinaison oppose des sociétés masculines, qui ont maximisé la

division du rôle social des sexes, aux sociétés féminines, où cette division est beaucoup moins marquée. Si l'on examine les résultats concernant l'Espagne, on arrive à la conclusion suivante :

L'Espagne (des années 1970) est un pays plutôt individualiste mais sans excès. Son contrôle de l'incertitude est élevé, de même qu'est forte la distance hiérarchique. Enfin, c'est une société plutôt féminine. HOFSTEDE, tire de cette grille quelques conséquences sur la théorie et la pratique du management. Pour l'Espagne : une direction, peu encline à faire participer ses salariés (distance hiérarchique élevée) et, en termes d'organisation, un pays dit "pyramide humaine" avec une unité de commandement et des règles strictes. (Ce qui est, en passant, une bonne définition du Franquisme). L'inconvénient majeur, c'est que les résultats sont dépassés avec le changement de régime. Néanmoins, la grille serait toujours efficiente avec des données actualisées.

1.2) Le point sur le Management "à l'espagnol".

4 chercheurs (5), ont consacré une étude sur les diversités dans le management, dans les 12 pays de la C.E.E. Nous présentons un tableau tronqué, repris par GAUTHEY (6). En effet, on a extrait les 5 plus gros pays : l'Allemagne, la France, l'Angleterre, l'Italie et l'Espagne.

Intitulé "Tableau des contrastes européens", il nous éclaire sur le management "à l'espagnol".

La zone blanche est la caractéristique des pays latins, la zone noire, celle des pays anglo-saxons. Il est rare, pourtant qu'un pays n'ait que des caractéristiques latines ou anglo-saxonnes : l'Espagne, bien qu'étant dans la mouvance latine n'échappe pas à la règle. L'exception s'appelle le Portugal (uniquement des cases blanches).

 intermédiaire

1. Mode de raisonnement : inductif <input checked="" type="checkbox"/> déductif <input type="checkbox"/>
2. Contexte de communication : implicite <input type="checkbox"/> explicite <input checked="" type="checkbox"/>
3. Mode d'organisation : monochronisme <input checked="" type="checkbox"/> polychronisme <input type="checkbox"/>
4. Expression de l'émotivité : faible <input checked="" type="checkbox"/> élevée <input type="checkbox"/>
5. Orientations des valeurs dominantes par rapport à l'activité : travail <input checked="" type="checkbox"/> qualité de la vie <input type="checkbox"/>
6. Religion dominante : protestante <input checked="" type="checkbox"/> catholique ou orthodoxe <input type="checkbox"/>
7. Orientation des valeurs : formel <input type="checkbox"/> informel <input checked="" type="checkbox"/>
8. Attitude vis-à-vis du temps : monochrome <input checked="" type="checkbox"/> polychrone <input type="checkbox"/>
9. Attitude vis-à-vis du changement : conservatrice <input type="checkbox"/> réformatrice <input checked="" type="checkbox"/>
10. Distance hiérarchique : élevée <input type="checkbox"/> faible <input checked="" type="checkbox"/>
11. Cohésion sociale : élevée <input checked="" type="checkbox"/> faible <input type="checkbox"/>
12. Centralisation : élevée <input type="checkbox"/> faible <input checked="" type="checkbox"/>
13. Mobilité sociale : élevée <input checked="" type="checkbox"/> faible <input type="checkbox"/>
14. Développement économique : élevé <input checked="" type="checkbox"/> faible <input type="checkbox"/>
15. Système judiciaire : droit écrit <input type="checkbox"/> jurisprudence <input checked="" type="checkbox"/>
16. Fréquence de soumission à des nations étrangères : élevée <input type="checkbox"/> faible <input checked="" type="checkbox"/>
17. Fréquence de domination de nations étrangères : élevée <input type="checkbox"/> faible <input checked="" type="checkbox"/>

Espagne	Italie	France	Allemagne	Angleterre

L'Espagne a une structure sociale hiérarchisée et un management de type bureaucratique. Les entreprises sont de petite taille et souvent mal organisées. Il faut pourtant tempérer cette latinité excessive, en remarquant l'abandon progressif de la centralisation et un développement économique en expansion. Ce tableau très général insiste sur le double visage de l'Espagne actuelle, tradition et modernisation, art de vivre et volonté d'efficacité. MANASIAN, montre bien que la sieste est finie (long siesta is over), même si on continue à l'apprécier de l'autre côté des Pyrénées (11).

Dernier élément du management "à l'espagnol", le management des hommes. KOCINSKI (10), en donne quelques caractéristiques.

- La formation reste l'objectif principal des patrons espagnols.
- Suivent le problème des salaires et du recrutement. Les salaires sont bas et la puissance des syndicats, doublée de l'autorisation administrative de licenciement, amène les chefs d'entreprise à proposer beaucoup de contrats à durée déterminée.
- Le salaire est peu lié au mérite.
- La durée et l'aménagement du temps de travail sont très rigides par rapport au reste de l'Europe; tout est soumis à rude négociation.

Nous allons voir les aspects de cette négociation.

2) La Négociation.

2.1) L'Espagne et les Espagnols.

" Il n'y a pas une Espagne, mais 17, l'Espagne des Communautés " (13).

2.1.1) L'homme espagnol.

On pourrait consacrer des volumes entiers à ce thème, mais ce n'est pas le propos ici. Quelques traits significatifs suffiront à le définir. KEYSERLING (14) est un philosophe balte, apôtre de l'Europe unie. Son portrait des Peuples européens, dont le peuple espagnol, à la fin des années 1920, est très instructif.

Pour lui, l'Espagne est un désert qui appartient à l'Afrique. L'habitant de la Castille, c'est Don Quichotte, un irréaliste qui sublime par le Verbe, la désolation tragique de sa condition d'homme du désert. C'est pourquoi, en Espagne, la foi, la passion, l'honneur sont des valeurs inébranlables. L'Espagnol est dual : " il concilie toujours l'altière susceptibilité du chevaleresque et fougueux Don Quichotte, avec le réalisme plébéien de Sancho Panza " (15).

COLIN (13) analyse l'enracinement à une terre comme le fondement d'une identité régionale ou communautaire. Selon lui, la langue est toujours un critère autonomiste (Galice, Pays Basque, Catalogne).

2.1.2) L'Espagne des régions.

2.1.2.1) Andalousie.

WEILL (16) présente une région très attachée à ses traditions (fêtes, processions, oisiveté) et soucieuse de réussir sa modernisation. Il faut éviter de brusquer l'Andalou " qui a gardé du temps des splendeurs califales, une indolence élégante, une exubérante passion pour la fête " (15). De même, ne pas s'emballer trop vite : tel témoignage nous enseigne qu'il a oublié le lendemain ce qu'il a promis la veille. Malgré cela, l'Andalousie est un lieu idéal pour investir selon un patron français, encore une fois si l'on sait ménager les susceptibilités de l'Andalou, nombriliste invétéré, fier et fou amoureux de sa région.

2.1.2.2.) Catalogne.

Industrieux, tenace, dur en affaires, très peu "hidalgo", bourgeois en un mot, voilà le portrait du Catalan (37), plus prompt à prendre qu'à donner. Il faut être clair avec lui et éviter le paternalisme industriel. La Catalogne, c'est Barcelone (17), une ville tournée vers l'Europe mais fortement attachée à sa Catalanité. "Californie espagnole" comme ils l'appellent, les Catalans vénèrent leur région et détestent Madrid. " Les courtisans sont à Madrid, les commerçants à Barcelone." affirment-ils (39). Comme au Pays Basque, la langue est le ciment d'une identité culturelle très forte.

Jordi PUJOL, Président de la Généralité de Catalogne (18), considère sa région comme un pays à part entière, différent de l'Espagne, comme une zone très attractive économiquement (en particulier pour les japonais) qui apprécient "l'ouverture d'esprit" catalane. Ouverture des entreprises aux innovations technologiques et pragmatisme dans les affaires des chefs d'entreprise (19).

2.1.2.3) Madrid.

Madrid, c'est la capitale de la "movida" (20), ce mot intraduisible qui évoque l'explosion post-franquiste. " Madrid est une ville d'étrangers

dans laquelle personne n'est étranger. " (22), " Une ville cosmopolite, joyeuse et frondeuse qui aime la discussion critique, l'humour satirique et la fête colorée. " (15). Rivale de Barcelone, elle pense que la réputation de la capitale catalane est surfaite. Il ressort des articles, que c'est une ville où l'on vit très vite, surtout la nuit. Les milieux d'affaires n'échapperaient pas à la règle. Les investisseurs étrangers aiment Madrid, car elle occupe une position centrale dans le pays. D'autre part, investir dans la capitale, c'est être proche du siège des grandes entreprises (50 % des 500 plus grandes entreprises ont leur siège à Madrid). Le madrilène est ouvert et plus dissipé que le Catalan. (21)

2.1.2.4.) Valence.

Coincé comme Séville entre les échéances européennes et la nuit espagnole, entre modernité et tradition (23), Valence voudrait réussir comme Barcelone, son modèle. Le Président de la Généralité de Valence (24) affirme que sa région est ouverte aux investisseurs étrangers. Le Valencien a la réputation d'être léger et individualiste et de n'avoir pas ce sentiment d'appartenir à un peuple comme les Catalans. Une habitante affirme que la ville est restée " le plus gros village d'Espagne."

Evidemment, c'est un aperçu rapide, subjectif et incomplet. On a voulu centrer le propos sur les régions-phares de l'Espagne actuelle, celles où l'on investit le plus : Madrid (la capitale), la Catalogne (J.O. de 1992), l'Andalousie (Exposition Universelle en 1992).

2.2) La Négociation interculturelle.

A l'approche de 1993, toute une littérature a fleuri sur la nécessité pour les hommes d'affaires européens, de développer leurs capacités de communication interculturelle. En effet, la négociation, quelle qu'elle soit, est le résultat d'un conflit d'intérêts entre au moins deux parties. Comme il n'existe pas de règles universelles permettant de régler ce conflit, les parties cherchent à trouver un accord. cela implique la connaissance d'un certain nombre de variables, qui jouent dans toute négociation. JOLIBERT les étudie (27).

2.2.1) La culture.

Citant les travaux de HALL (25), il oppose les cultures à contexte fort (productrices de négociations longues) aux cultures à contexte faible (négociations courtes). Dans le premier cas, l'objectif des parties est de se connaître pour pouvoir négocier. 3 composantes de la culture affectent les résultats de la négociation. Il s'agit d'abord des comportements.

- MORAN (28), montre que les mêmes gestes ne signifient pas forcément la même chose selon les pays et que des échecs peuvent provenir de ce type de malentendu.

- HOGG (26), considère la langue anglaise, souvent employée dans la négociation, comme productrice d'inégalités.

- La politesse n'est pas interprétée partout de la même façon (12).

Enfin, les modes de pensée et d'analyse peuvent différer, comme le remarque USUNIER (36), quand il oppose les idéologistes aux pragmatistes.

2.2.2) Les hommes, le temps, l'espace.

Les caractéristiques des négociateurs, à savoir leur capacité d'écoute, leurs motivations mais surtout leur crédibilité sont très codées culturellement (critères physiques et sociaux). L'embonpoint, par exemple inspire confiance dans les négociations avec les Africains.

Les données situationnelles de la négociation sont importants : nombre de participants, pouvoir réel des négociateurs et surtout, la conception du temps. C'est HALL (32) qui l'analyse le mieux.

Il oppose 2 conceptions du temps, le monochronisme (Temps M) au polychronisme (Temps P). Les individus qui fonctionnent avec le Temps M, ne font qu'une chose à la fois et se concentrent sur le travail en cours; à l'inverse, les adeptes du Temps P abandonnent ou modifient le plan de travail préétabli, et pratiquent la communication simultanée avec plusieurs interlocuteurs. Il en résulte une incompréhension des tenants du Temps P pour ceux du Temps M, à leurs yeux mal organisés et inefficaces.

USUNIER (36) propose une grille complémentaire de différenciation culturelle où s'opposent le Temps économique (Time is money), très monochronique et essentiellement anglo-saxon, le Temps cyclique, très polychronique de type latino-américain et le Temps non-économique (attente du bon moment), caractérisant les sociétés traditionnelles.

Le dernier aspect situationnel est la dimension spatiale.

Sous le terme de Proxémique (Science de la distance sociale codifiée), HALL (31), étudie la conception du territoire chez chaque peuple. Pour lui, le sens spatial est multisensoriel et non limité à la vue. Aussi oppose-t-il l'espace auditif que l'Allemand (monochronique) voudra clore, à la conception méditerranéenne (polychronique) qui ne souciera guère de rendre hermétique son espace vital (30). BROWN (29), va dans le même sens en précisant qu'un anglo-saxon a besoin de moins d'espace qu'un latin qui s'exprime beaucoup par gestes.

2.2.3) Le processus de la Négociation.

USUNIER (36), oppose les tenants de la stratégie intégrative (où les parties se montrent accomodantes et aspirent au compromis) aux adeptes de la stratégie distributive (où les parties cherchent à obtenir le maximum, et à imposer leurs solutions).

La persuasion est une des phases essentielles de la Négociation. Différentes tactiques sont employées : verbales (promesse, menace, récompense, avertissement) ou non-verbales (silence, interruption, dévisagement, toucher); elles sont toutes connotées culturellement.

Enfin, il faut dire un mot de l'usage de l'écrit et de l'oral dans la Négociation. HALL affirme (25), que dans les cultures où les relations sont très personnalisées, la parole donnée est plus importante que l'écrit contractuel.

Sans qu'on ait fait référence explicitement à l'Espagne, on peut la situer dans les grilles qu'on vient d'exposer. Pays polychronique, on ne s'étonnera pas, en Espagne, de voir un rendez-vous annulé ou repoussé facilement. De même, les relations personnelles pourront prendre le pas sur les relations d'affaires. La Négociation aura une charge ^{émotionnelle} non-négligeable. Enfin, la référence au contexte (informations) sera forte, ce qui tendra vers des Négociations longues dans un espace que l'Espagnol se souciera peu de protéger.

L'examen d'une documentation moins théorique, centrée sur l'Espagne, va corroborer ces quelques affirmations.

2.3) Comment négocier avec un Espagnol?

2.3.1) Culture et Communication.

Pour négocier, il faut communiquer; il convient donc de décoder quelques traits culturels propres à l'esprit espagnol, au travers de l'exemple de la publicité. Dans un 2e temps, on examinera les modalités juridiques et pratiques de la négociation avec un Espagnol.

Kurt SCHMIDT, P.D.G. de HDM à Madrid, a dressé une échelle des valeurs clés dans la communication publicitaire en France, Allemagne et Espagne. (40) L'analyse de ces données servira de fil conducteur à notre propos.

IMPORTANCE DES VALEURS DANS LA COMMUNICATION (de 0 à 10)

	ESPAGNE	FRANCE	ALLEMAGNE
L'aspect informatif	3	6	8
Force de la parole écrite	4	7	9
Force de l'audiovisuel	9	7	4
Eclat dans le style graphique	3	8	6
Emotion	9	7	4
Humour	3	7	2
Hardselling	4	6	7
Références au sexe	4	7	6

Les Espagnols sont très sensibles à l'émotion (9/10). Cette donnée est essentielle pour la négociation. MALINIAK (42), insiste sur leur spontanéité dans les relations humaines, leur chaleur issue d'une culture méditerranéenne. La froide poignée de mains nordique est remplacée par "l'abrazo" (38), véritable accolade. IL n'est pas rare non plus, que le tutoiement apparaisse dans la négociation (52). La dimension primordiale des relations personnelles (50), peut être à double tranchant pour le négociateur étranger, entraîné toute la nuit dans les boîtes à la mode et inopérant le lendemain (42).

Autre élément révélateur, l'impact de l'audiovisuel (9/10), plutôt que l'écrit. L'Espagnol, sevré pendant le Franquisme, est un amateur de nouvelles technologies. Il semble que les projets qui en incluent, ont de bonnes chances d'être accueillis favorablement (37).

3e point, la réticence devant l'évocation du sexe et la difficulté d'utiliser l'humour sont significatifs d'une culture fortement marquée en Espagne. Attachés à la tradition, il ne faut pas choquer les Espagnols en moquant certains symboles comme la tauromachie, la religion ou en abordant des thèmes "épineux" : Franco, la Guerre Civile ou l'ETA (42). Il faut se garder de toucher aux fameux "productos nacionales" (made in Spain) auxquels ils sont très attachés (38). LARPENT (41), raconte par exemple, l'échec de la "tortilla" surgelée.

Celui qui négocie avec un Espagnol, doit éviter de débarquer en pays conquis avec une culture dominante (50) et bien plutôt respecter les habitudes du lieu, en premier la conception du temps.

La ponctualité est très peu mathématique et l'heure d'un rendez-vous (cita) est plus indicative qu'impérative. La loi du "Time is money" n'est pas de rigueur en Espagne et si le rendez-vous d'affaires est fixé à 22 heures, ce n'est pas pour rentabiliser le temps (42). Derrière ces traits culturels, il y a un code pratique à connaître.

2.3.2) Modalités juridiques et pratiques.

Pour négocier positivement en Espagne, il convient, semble-t-il "d'assurer ses arrières", à savoir réaliser des études de marché, car 20 % de l'économie espagnole reste encore aujourd'hui au noir (37). Il faut surveiller l'environnement juridique et fiscal car il est très mouvant avec les mesures d'intégration européenne (cf. nouvelle réglementation pour les Sociétés Anonymes et les S.A.R.L.) (46) et (48).

Il faut savoir également, que les bilans des entreprises espagnoles sont rarement fiables et que l'audit est loin d'être une pratique courante (49). L'avocat joue souvent le rôle de conseiller fiscal entre l'investisseur et les autorités locales (37); c'est lui qui règle les formalités administratives (tramites), lesquelles peuvent retarder la conclusion du contrat.

Celui qui négocie doit être patient, car la confiance entre les parties doit être avérée. L'espagnol, aime connaître celui avec qui il traite (49), et comment celui-ci envisage la gestion des hommes s'il s'agit d'un rachat d'entreprise (52). Quant à la force de la parole donnée, elle doit être tempérée. Une promesse du type : " Vous pouvez compter sur moi " est souvent sans conséquence pratique (42). Seul l'écrit prime, comme en Droit Romain (37). Pour autant, il peut arriver que la négociation ne commence seulement que le jour de la signature du contrat (50), d'où la nécessité d'être souple et de garder toujours une marge de manoeuvre.

A l'avenir, il semble que, le cadre juridique s'étant harmonisé aux règles européennes (47), on assistera de moins en moins à des pratiques "folkloriques" de sommes versées sous la table à hauteur de 50 % de la transaction! (37).

3) Images et stéréotypes des peuples étrangers en Espagne.

Une dimension non négligeable de la Négociation, c'est la vision a-priori, qu'une partie a de l'autre. Qu'on l'appelle Perception, Vision ou Image, elle peut être la cause d'échec ou de succès dans toute négociation. On va voir que souvent, cette image est subjective, en prenant la vision au cas par cas.

3.1) Les Français.

C'est l'image la plus contradictoire car la plus passionnée. MALINIAK (42), parle de dépit amoureux entre les deux peuples, DOMINGO (55) évoque les amours incomprises entre les Espagnols "maris cocus" et les Français "femmes infidèles". En bref, on pourrait dire que pour les Espagnols les Français sont chauvins, méprisants, indifférents et xénophobes. Ces termes apparaissent dans les moments de tension entre les 2 pays comme en 1984, avec l'arraisonnement des chalutiers espagnols par la Marine Nationale. A ce moment, l'hostilité est énorme (59) et les proverbes anti-français renaissent dans la presse espagnole (55). Exemple, "le Français est un mauvais voisin" ou encore "Parole de Français, tromperie assurée".

Le sondage SOFEMASA, indique que la France est un pays hostile (55 %), gênant (61 %), concurrent (70 %) pour l'Espagne. Et puis, la tendance s'inverse en 1988 : Sondage de GEO (édition espagnole) : 73 % des Espagnols se sentent proches des Français (22). Ils redeviennent galants, sérieux et ouverts.

Malgré des poussées endémiques et des renversements spectaculaires, la France est un objet de colère pour les Espagnols, en même temps qu'un objet de fascination (56). cela est historiquement validé. L'Espagnol reproche invariablement au Français :

- L'invasion Napoléonienne.
- La non- intervention en 1936.
- Le mauvais sort réservé aux réfugiés politiques en 1939.
- Plus récemment, la réticence française à l'entrée de l'Espagne dans la C.E.E.
- Le problème Basque. (54)

Les français sont, inconsciemment, pour les Espagnols, ceux qui détiennent les clés de leur destin (tantôt Napoléon, tantôt Mitterrand).

3.2) Les Allemands.

L'image de l'Allemagne est positive pour des raisons très peu rationnelles. Les Espagnols n'admirent pas une Nation qu'ils connaissent ou qui leur est proche culturellement, mais un peuple qui synthétise les qualités qui font défaut aux Espagnols : la Discipline, la Puissance, le Travail, la Science. L'éloignement géographique contribue au long de l'Histoire, à mythifier l'Allemand.

Même si l'épisode nazi est embarrassant, l'Espagnol y a vu un exemple de reconstruction économique et de fierté dans l'adversité qui lui tiennent à coeur. Ces analyses des années 1960 (62) peuvent paraître sans intérêt, pourtant, l'Allemand continue à être bien vu en Espagne. On estime plus le matériel allemand que tout autre (64). En 1987, l'Allemagne apparaît en 3e position derrière l'Italie et la France pour la sympathie qu'elle inspire aux Espagnols (67).

3.3) Les Américains.

MALINIAK (42), correspondant du Monde à Madrid, nous apprend qu'ils n'ont jamais eu bonne presse et que les Espagnols sont assez anti-américains. Un anti-américanisme de droite, revanchard, qui n'a pas oublié Cuba, ni les Philippines en 1898. un anti-américanisme de gauche, condamnant l'attitude conciliante des Etats-Unis vis à vis du Franquisme. Les problèmes militaires ont également été un point d'opposition avec les Etats-Unis; les Espagnols souhaitant une défense européenne. Récemment, pendant la Guerre du Golfe, la presse espagnole (El País, Cambio 16), se fit l'écho des revendications des jeunes Espagnols hostiles à l'intervention militaire et au soutien financier de leur gouvernement aux forces coalisées.

3.4) Les autres pays européens.

On a peu d'éléments sur les autres pays, si ce n'est quelques traits caractéristiques. Les Espagnols ont du mal à comprendre les Anglais (68), leur sentiment à leur égard est très vague. La Grande Bretagne ne recueille que 13 % de sympathie de la part des Espagnols.

Ils se sentent proches des Italiens par leur culture et leur appartenance au même monde méditerranéen. Leur ressemblance les unit objectivement même quand ils se sentent persécutés tous les 2 par les Français (66). L'Italie est le pays qui recueille le plus de sympathie de la part des Espagnols (66).

Enfin, les Portugais et les grecs sont méprisés par les Espagnols car ils sont pauvres et n'ont pas réussi économiquement aussi bien qu'eux.

TABLEAU DES PEUPLES PREFERES PAR LES ESPAGNOLS EN 1987 (66).

Des 11 pays qui appartiennent à la Communauté Européenne, pour lesquels éprouvez-vous de la sympathie? (jusqu'à 3 réponses)

- ITALIE 35 %	- BELGIQUE 15 %	- DANEMARK 10 %
- FRANCE 27 %	- PORTUGAL 14 %	- LUXEMBOURG 5 %
- ALLEMAGNE 26 %	- GRANDE BRETAGNE 13 %	- Irlande 4 %
- HOLLANDE 18 %	- GRECE 13 %	

CONCLUSION

Au terme de cette étude, il convient d'en analyser le résultat et de dégager les perspectives de recherches ultérieures possibles, dans les domaines étudiés.

Il faut rappeler, qu'il s'agissait d'un travail "pointu", c'est-à-dire où la documentation est peu importante, voire inexistante, dans tous les cas pas indexée comme on l'aurait souhaité, pour ne pas dire jamais indexée. La recherche, nous a montré que le dépouillement systématique était le plus rentable en termes de résultats. J'emploie à dessein le mot rentable pour signifier que la recherche automatisée effectuée, était tout sauf rentable.

Nous avons rassemblé sur les caractéristiques de la négociation une bonne quantité d'articles. C'est sur le management qu'on remarque un manque flagrant de matière. Cela s'explique, d'abord, par l'absence pratiquement d'articles écrits sur le sujet. Une conversation avec un chef d'entreprise espagnol, sera plus éclairante qu'un article de synthèse. Ensuite, l'Espagne, même si elle est à la mode, est encore ignorée des études sur le Management interculturel. Pourtant, cette voie serait riche en résultats.

En ce qui concerne la notion d'image des peuples, il faut préciser qu'il s'est agi d'une recherche dans la recherche, au sens où les documents pertinents ne concernaient que la perception et relevaient plus de la Sociologie ou de la Psychologie que de l'Economie. Je veux dire, que l'on n'a pas conscience de la complémentarité entre ces domaines, pour étudier la Négociation. Il y a là une piste à exploiter : la dimension "perception des peuples" de la Négociation.

IIIe PARTIE : BIBLIOGRAPHIE

LE MANAGEMENT INTERCULTUREL

- <1> BOLLINGER, Daniel, HOFSTEDE, Geert. *Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?* Paris : Editions de l'Organisation, 1987. 267 p. ISBN 2-7081-0828X.
- <2> CAMILLERI, Carmel, COHEN-EMERIQUE, Margalit. *Chocs de cultures.* Paris : L'Harmattan, 1989. 398 p. ISBN 2-7384-0438-3.
- <3> DURIEUX, Françoise, THEVENET, Maurice. *Culture d'entreprise et management interculturel : banques françaises et espagnoles.* In GAUTHEY, Franck. *Management interculturel : mythes et réalités.* Paris : Economica, 1990. ISBN 2-7178-1847-2, p.27-44.
- <4> GAUTHEY, Franck, RATIU, Indréi, RODGERS, Irène, XARDEL, Dominique. *Leaders sans frontières : le management interculturel.* Harvard l'Expansion, Eté 1988, n° 49, p.86-96.
- <5> GAUTHEY, Franck, RATIU, Indréi, RODGERS, Irène, XARDEL, Dominique. *Leaders sans frontières.* Londres : Mc Graw Hill, 1988. 175 p. ISBN 2-7042-1191-4
- <6> GAUTHEY, Franck, XARDEL, Dominique. *Le management interculturel.* Paris : PUF, 1990. 127 p. ISBN 2-13-0431712.
- <7> HOFSTEDE, Geert. *Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation.* Revue française de gestion, septembre-octobre 1987, n° 64, p.10-21.
- <8> HOFSTEDE, Geert. *Culture's consequences : international differences in work related values.* Londres : Sage Publications, 1980. 475 p. ISBN 0-8039-1444X.

- <9> IRIBARNE, Philippe d'. *Repères bibliographiques. Revue française de gestion*, septembre-octobre 1987, n° 64, p.102-104.
- <10> KOCINSKI, Anne. *Qui traite le mieux ses salariés ? La gestion des hommes vue de Londres, Paris, Berlin et Barcelone*. *L'Entreprise*, décembre 1990, n° 63, p.72-76.
- <11> MANASIAN, David. *Can Spain keep growing ? International Management*, october 1988, p.24-30.
- <12> VIDAL, Florence. *La communication en milieu international. Humanisme et Entreprise*, 1990, n° 79, p. 81-90.

LA NEGOCIATION

1- L' Espagne et les Espagnols.

a- L' homme espagnol.

- <13> COLIN, Roland. *L'Espagne des communautés régionales. Observations et Diagnostics Economiques*, janvier 1988, n° 22, p.227-262.
- <14> KEYSERLING, Hermann. *Espagne*. In *L' analyse spectrale de l'Europe*. Paris : Christian de Bartillat éditeur, 1990.p. 75-94. ISBN 2-905563-31-1.
- <15> PEYRONNET, Georges. *De l'utilité de la psychologie des peuples pour la réalisation de l'Union européenne*. *Cahiers de Sociologie Economique et Culturelle*, 1989, n° 12, p.11-48.

b- L'Espagne des régions.

* Andalousie.

- <16> WEILL, Claude. *Le miracle andalou*. Le Nouvel Observateur, 27 juillet-2 août 1989, n° 1290, p.60-61.

* Catalogne.

- <17> ANQUETIL, Gilles. *Fais-toi belle Barcelone...* Le Nouvel Observateur, 27 juillet-2 août 1989, n° 1290, p.64-67.
- <18> *La Catalogne ou les conquérants du XXIe siècle.*
Supplément au journal Les Echos, 25 juin 1987, n° 14911 .
p.3-65.
- <19> MICHEL, Dominique. *Ces catalans conquistadores de l'Europe*. L'entreprise, mars 1988, n° 32, p.118-125.

* Madrid.

- <20> DELACAMPAGNE, Christian, dir. *Madrid, la décennie prodigieuse*. Autrement, avril 1987, hors-série n° 24, 227 p.
- <21> EZINE, Jean-Louis. *Les madrilènes sont lâchés*. Le Nouvel Observateur, 27 juillet-2 août 1989, n° 1290,, p.50-53.
- <22> *Madrid, l'envol*. Supplément au journal Les Echos, 29 avril 1988, n° 15125, p.4-72.

* Valence.

- <23> CAVIGLIOLI, François. *Valence, la ville sans sommeil*. Le Nouvel Observateur, 27 juillet-2 août 1989, n° 1290, p.62-63.
- <24> GESCAUD, Frank. *Profession leader : Joan Lerma i Blasco, président de la Généralité de Valence*. MOCI, 15 février 1988, n° 803, p.6-7.

2- La négociation interculturelle.

a- La culture.

- <25> HALL, Edward Twitchell. *Au-delà de la culture*. Paris : Seuil, 1976. 234 p. ISBN 2-02-005168-0.
- <26> HOGG, Clare. *Self-conscious and reticent english can learn lessons from european counterparts*. *International Management*, february 1988, p.68.
- <27> JOLIBERT, Alain. *Le contexte culturel de la négociation commerciale*. *Revue française de gestion*, novembre -décembre 1988, n° 71, p.15-24.
- <28> MORAN, Robert. *Watch your body language*. *International Management*, may 1990, p.84.

b- Les hommes, le temps, l'espace.

- <29> BROWN, Robert J. *Let your hands do the talking*. *International Management*, march 1989, p.51.
- <30> HALL, Edward Twitchell, HALL, Mildred Reed. *Guide du comportement dans les affaires internationales : Allemagne, Etats-Unis, France*. Paris : Seuil, 1990. 257 p. ISBN 2-02-012523-4
- <31> HALL, Edward Twitchell. *La dimension cachée*. Paris : Seuil, 1978. 254 p. ISBN 2-7024-1773-6.
- <32> HALL, Edward Twitchell. *Le langage silencieux*. Paris : Seuil, 1984. 234 p. ISBN 2-02-006760-9.

c- Le processus de la négociation.

- <33> HARNETT, D. L., CUMMINGS, L. L., HAMNER W. C.
Personality, bargaining, style and payoff in bilateral monopoly bargaining among european managers. Sociometry, 1973, vol.36, n° 3, p.325-345.
- <34> LEMAIRE, Jean-Paul. *L'approche multiculturelle des affaires. MOCI*, 14 janvier 1991, n° 955, p.92-94.
- <35> PARGNY, François. *Acheteurs étrangers, la diversité culturelle. MOCI*, 22 janvier 1990, n° 904, p.15-17
- <36> USUNIER, Jean-Claude. *Négociation commerciale des projets : une approche interculturelle. Revue Française du Marketing*, 1990 2-3, n° 127-128, p.167-184.

3-Comment négocier avec un Espagnol?

a- Culture et communication.

- <37> DURAND, Mireille. *Espagne : les coulisses de l'export. L'Exportation*, février 1990, n° 58, p.42-45.
- <38> FEARON, Andrew. *The protocol of kissing in Spain. International Management*, avril 1989, p.60.
- <39> GENTHIAL, François. *Espagne : il reste de belles places au soleil. L'Exportation*, avril 1988, n° 40, p.28-33.
- <40> GENTHIAL, François. *L'Espagne pour une poignée de pesetas. L'Exportation*, juin 1989, n° 52, p.40-47.
- <41> LARPENT, Gérard. *Les espagnols en quête de partenaires. L'Usine Nouvelle*, 30 mars 1989, n° 2213, p.6-11.

- <42> MALINIAK, Thierry. *Les espagnols de la movida à l'Europe*. Paris : Centurion, 1990. 273 p. ISBN 2-227-067-11X.
- <43> MICHEL, Dominique. *L'irrésistible pouvoir des vendeurs*. L'Entreprise, décembre 1990, n°63, p.66-67.
- <44> MICHEL, Dominique. *Soignez vos lettres avec l'étranger*. L'Entreprise, mars 1991, n° 66, p.132-133.
- <45> RODGERS, Irène. *Latins et anglo-saxons*. L'Expansion, 24 janvier-6 février 1986, n° 277, p.45-46.

b- Modalités pratiques et juridiques.

- <46> BALME, Didier. *Financement des investissements*. MOCI, 15 février 1988, n° 803, p.43-47.
- <47> CHEVALLIER-LE-PAGE, M.F., GAY, E. *Investissements : le régime juridique*. MOCI, 15 février 1988, n° 803, p.37-43.
- <48> DOMINGUEZ LOBATO, Rosario. *La forme juridique de succursales : une option pour l'investisseur étranger*. Cahiers Juridiques et Fiscaux de l'Exportation, mars 1990, n° 1, Tome XI, p.3-16.
- <49> GESCAUD, Franck. *Espagne, l'implantation*. MOCI, 15 février 1988, n° 803, p.15-25.
- <50> KERDELLANT, Christine. *Comment les petites françaises rachètent l'Europe*. L'Entreprise, juillet-août 1990, n° 58, p.46-51.
- <51> PINO, José Antonio del. *Investissements : financements et fiscalité*. MOCI, 23 février 1987, n° 752, p.32-34.
- <52> WATTEZ, Eric. *Viva la movida!* Science et Vie Economie, octobre 1989, n° 54, p.72-73.

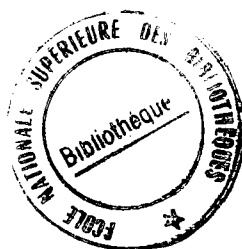
LA PERCEPTION DES PEUPLES INVESTISSANT EN ESPAGNE

1- Les Français.

- <53> *Consommation : l'influence de la movida.* MOCI, 23 février 1987, n° 752, p.30-31.
- <54> BACHOUD, Andrée, MOURIER-MARTINEZ, María Fransisca. *España, una democracia joven.* Paris : Masson, 1990. 199 p. ISBN 2-225-82135-6.
- <55> DOMINGO, Xavier. *El francés, mal vecino es.* Cambio 16, 19-26 mars 1984, n° 642, p.32.
- <56> HERMET, Guy. *France-Espagne : les grands malentendus.* L'Histoire, septembre 1984, n° 70, p.100-103.
- <57> KRIEF, Bernard. *French mirage.* International Management, march 1991, p.61.
- <58> *L'Espagne, nouveau marché, nouvelles donnes.* Supplément au journal Les Echos, 22 octobre 1985, n° 14493, p.41-58.
- <59> MUÑOZ ALONSO, Alejandro. *Un vecino de armas tomar.* Cambio 16, 19-26 mars 1984, n° 642, p.31.
- <60> NAUDIN, Yves. *Espagne, ayez du panache!* MOCI, 14 janvier 1991, n° 955, p.22.
- <61> NAUDIN, Yves. *L'image du français dans le monde.* MOCI, 14 janvier 1991, n° 955, p.15-17.

2- Les autres peuples.

- <62> ARANGUREN, José Luis. *L'image espagnole de l'Allemagne.* *Revue de Psychologie des Peuples*, 3e trimestre 1964, 19e année, n° 1, p.347-359.
- <63> BEYTOUT, Jacqueline. *Education européenne. L'Exportation*, avril 1988, n°40, p.3.
- <64> COLSON, Marie-Laure. *Espagne, attention chantier. Science et Vie Economie*, septembre 1988, n°42, p.18-23.
- <65> DELAGNEAU, Bernard. *Stéréotypes nationaux et marketing européen.* *Cahiers de Sociologie Economique et Culturelle*, juin 1985, n° 3, p.7-22.
- <66> DIAZ-PLAJA, Fernando. *España con/sin Europa.* *Cambio 16*, 1-8 avril 1985, n° 696, p.29-30.
- <67> ENQUETE. *Dónde está España ?* *Cambio 16*, 26 octobre-3 novembre 1987, n° 830, p.83.
- <68> MIROGLIO, Yvonne-Delphée. *La psychologie des peuples présentée par un Espagnol à une école de journalistes de son pays.* *Revue de Psychologie des Peuples*, 3e trimestre 1966, 21e année, n° 3, p.270-290.



BIBLIOTHEQUE DE L'ENSSIB



8015917