

## Les bonnes pratiques d'exportation: L'étiquette en affaires - Turquie

Grâce à sa situation stratégique entre l'Europe et l'Asie, la Turquie relie depuis des siècles l'Orient et l'Occident. Sa population est majoritairement musulmane, mais depuis l'établissement de la république turque en 1923, le pays s'appuie sur de fortes bases de laïcité. Le pays constitue un pont entre deux civilisations et cette position se manifeste dans tous les secteurs, y compris dans l'économie - un subtil mélange d'industries traditionnelles et modernes - et dans sa culture d'entreprise.

### Préparez votre rendez-vous d'affaires

- Programmez soigneusement vos réunions

Les réunions sont souvent planifiées longtemps à l'avance, généralement une à deux semaines avant la date envisagée; il est recommandé de confirmer le rendez-vous un peu avant la date fixée. Évitez de prévoir des réunions pendant le mois du "Ramazan" (appelé "Ramadan" ailleurs dans le monde musulman). Si possible, évitez aussi les mois de juillet et d'août, à cause de la chaleur et des congés annuels.

- Soyez ponctuel

Être à l'heure est important en Turquie. Comptez très largement le temps nécessaire pour vous rendre au lieu de la réunion, en prévision des embouteillages possibles. Si vous deviez malgré tout être retardé, appelez votre partenaire d'affaires pour le prévenir. Par ailleurs, sachez qu'il peut arriver qu'un hôte fasse attendre son visiteur avant que la réunion ne commence. Pour votre homologue turc, il est également normal de répondre au téléphone pendant une réunion. Les visiteurs ont donc tout intérêt à s'armer de patience.

- Préparez votre exposé avec soin

Vos homologues turcs seront sensibles à une proposition bien conçue, définissant clairement les avantages de l'affaire pour les deux parties. Il est souhaitable que le matériel imprimé soit disponible en anglais et en turc, si possible.

## Animer une réunion en Turquie

- Faites connaissance personnellement avec vos homologues

Les Turcs préfèrent faire des affaires avec des gens qu'ils connaissent et qu'ils aiment bien. Il est donc essentiel que vous consacriez du temps à nouer des relations personnelles. En général, les réunions démarrent lentement et commencent souvent par des conversations sans rapport avec l'affaire à traiter. La première réunion peut même être entièrement consacrée à ce processus. Il est préférable de ne pas aller à contre-courant et de ne pas insister pour que votre homologue turc en vienne au fait. Essayez de maintenir en permanence un contact visuel, car c'est un élément de persuasion important.

- Utilisez la bonne formule de salutation

Traditionnellement, on appelle les Turcs par leur prénom, suivi de "bey" pour un homme et de "hanim" (prononcé "hanoum") pour une femme. Lorsque les titres professionnels existent - y compris docteur, professeur, "Avukat" (avocat) ou "Muhendis" (ingénieur), ils sont utilisés, seuls ou avec le prénom de la personne. On s'adresse aux membres importants du personnel en faisant référence à leur position, par exemple "Mudur Bey" (Monsieur le Directeur). Lors d'une première rencontre, il est d'usage de présenter sa carte de visite avec les deux mains.

- Respectez les conventions hiérarchiques et le timing

Au début d'une réunion d'affaires, le visiteur doit serrer la main de chacun des participants, en commençant par la personne la plus importante. En signe de respect, le visiteur doit s'adresser tout d'abord à personne la plus âgée ou la plus importante. Lors des réceptions, le visiteur doit saluer en premier la personne la plus proche de lui, qu'elle soit debout ou assise, puis continuer en faisant le tour de la pièce ou de la table dans le sens inverse des aiguilles d'une montre - toujours en prenant soin de saluer tout le monde.

- Sachez lire le langage du corps

Les gestes turcs signifiant "oui" et "non" peuvent être source de confusion pour les Occidentaux. Un signe de tête vers le haut signifie "oui". Un signe de tête vers le haut accompagné d'un froncement des sourcils et d'un chuintement des dents (produisant un son équivalent à "tsss") signifie "non". Un hochement de tête de gauche à droite - qui serait interprété comme un "non" en Occident - signifie "Je ne comprends pas" en Turquie. Si un homologue turc se tient ou s'assoit trop près de vous, ne bougez pas. Les Turcs ont une conception différente de l'espace personnel: vous éloigner serait considéré comme une grossièreté.

- Soyez patient lors des négociations

Les hommes d'affaires turcs commencent souvent par adopter une position extrémiste, dans le but de "jauger" la réaction de leur visiteur. Mieux vaut procéder patiemment et méthodiquement, en s'accordant mutuellement des concessions et en gardant en tête un chiffre-cible final pour la conclusion des négociations. Les concessions doivent être formulées telles une faveur que l'on accorde par respect et par sympathie pour l'homologue turc. Évitez le recours aux tactiques de pression, comme la fixation de délais ou la menace de se retirer de la discussion.

Dans la plupart des cas, ne vous attendez pas à une résolution rapide des négociations. Dans les entreprises turques, les décisions passent généralement par la voie hiérarchique, après l'établissement d'une relation de confiance entre le visiteur et les membres subalternes du personnel. De nombreuses entreprises turques sont des affaires familiales où les décisions sont prises au plus haut niveau, mais en tenant dûment compte des conseils des collègues de rang inférieur. Ce processus peut prendre du temps et, une fois encore, la patience est de rigueur.

### Conversation: évitez les gaffes

- Dites...

Les Turcs sont fiers de leur pays et aiment qu'on leur pose des questions sur leur histoire, leurs traditions, et sur les réalisations de la société turque moderne. Poser des questions courtoises à un partenaire d'affaires sur son travail et son rôle dans l'entreprise est également bienvenu. En revanche, pour les questions plus personnelles, par exemple sur sa famille et ses enfants, il vaut mieux attendre jusqu'à ce qu'une relation amicale ait été établie. Beaucoup de Turcs discutent football avec enthousiasme et seront ravis d'aborder le sujet des trois grandes équipes de football turques (Galatasaray, Besiktas et Fenerbahce).

- mais ne dites pas...

Évitez les sujets délicats comme l'adhésion éventuelle de la Turquie à l'UE, les relations avec la Grèce (surtout la question de Chypre), et les relations turco-kurdes. Le sujet de l'Islam doit être abordé avec beaucoup de précaution, notamment dans les régions orientales du pays qui tendent à être plus conservatrices que les régions occidentales et les grandes villes. La cigarette étant très répandue et culturellement acceptable, il est préférable d'éviter de s'étendre sur les méfaits du tabac.

- Dites-le en...

La plupart des réunions d'affaires avec des étrangers se déroulent en anglais. Toutefois, il se peut que vos homologues turcs parlent également allemand, français, grec ou arabe. Il est donc important de demander à l'avance quelle langue ils préfèrent et, le cas échéant de vous faire accompagner d'un interprète. Si la réunion se déroule dans une langue autre que le turc, pensez, pour être compris de tous les participants, à parler lentement et clairement et à éviter les expressions idiomatiques qui pourraient être difficiles à saisir.

## Autres règles d'étiquette

- Cadeaux: restez modeste

En règle générale, les événements sociaux, tels que les dîners ou les excursions en commun, sont préférés aux cadeaux lorsqu'il s'agit d'établir de bonnes relations. Néanmoins, des cadeaux modestes, comme des objets artisanaux ou des spécialités gastronomiques venant de votre pays feront toujours plaisir à vos hôtes turcs. Le grand principe est d'éviter les cadeaux somptueux ou trop personnels.

Pour les réunions d'affaires, des accessoires de bureau de qualité, en cristal, par exemple (y compris portant le logo de votre entreprise) seront les bienvenus. Si vous êtes invités chez quelqu'un, vous pouvez offrir des fleurs (roses ou œillets), de la confiserie, du chocolat, de la pâtisserie ou des objets décoratifs, tel qu'un vase ou autre bibelot. Ne vous attendez pas à ce que vos hôtes ouvrent leurs cadeaux au moment où ils le reçoivent. Vous pouvez offrir du vin, même si cela n'est pas très courant. Mais avant d'offrir d'autres types d'alcool, il est important d'être absolument certain que votre homologue en est amateur.

- Soyez un parfait convive

La ponctualité est de mise lors des activités sociales comme pour les réunions d'affaires. Vous pouvez discuter affaires à l'occasion d'un dîner au domicile d'un homologue turc, mais il est préférable d'attendre que votre hôte vous donne le signal que le moment est venu. Vos hôtes s'attendent probablement à ce que vous ayez un très bon appétit. Dans tous les cas, ne laissez rien dans votre assiette et posez couteau et fourchette l'un à côté de l'autre sur celle-ci une fois que vous avez terminé.

Après le repas, on vous servira la traditionnelle boisson nationale, le café turc, que vous devez, au moins, d'essayer. Mais ne le buvez pas jusqu'à la dernière goutte, car le fond de la tasse est plein de marc de café. Le café turc peut se boire sans sucre, légèrement ou très sucré.

- Aller au restaurant

La règle générale veut que la personne qui lance une invitation au restaurant paie l'addition. Payer chacun son écot ne se fait pas. Si vous avez été invité au restaurant, il est d'usage que vous rendiez cette invitation à une date ultérieure. Comme cela se fait dans le monde occidental, il est souhaitable d'aviser à l'avance la direction du restaurant, de manière à ce que l'addition soit présentée à vous-même, et non à votre invité turc.

Une femme d'affaires étrangère peut parfaitement inviter un homme d'affaires turc à dîner et régler l'addition. Les femmes étrangères sont bien reçues en Turquie, et elles sont traitées avec respect.