

## **Cultural Differences in the Strategy of the Negotiation between France and Italy: the Approach of the Interlocutor**

### **Différences culturelles dans la stratégie de la négociation entre France et Italie: l'approche de l'interlocuteur**

### **Diferențe culturale în strategia negocierii între Franța și Italia: abordarea interlocutorului**

**Antonella MAURI**

Université Charles de Gaulle Lille 3, CAER EA 854 AMU

e-mail : antonella.mauri@univ-lille3.fr

#### **Abstract**

*In the international context, any negotiation needs the knowledge of the local culture. The respect of the social codes and the way of interacting in a certain context are very important in negotiation, and negotiation also needs a strategy of communication including cultural differences and the decoding of speech, but also the meaning of the non-verbal codes (body movements, dress code, attitudes, exchange of courtesies...) But it is sometime more hard to behave in a impeccable way in a country where the local culture is close to the negotiator culture, because in this case a behavior badly adapted to circumstances or a blunder can be considered as an insult. Anyway, the distrust to the foreigner is always present in human beings, even at an unconscious level ; and each one has a certain degree of attachment in its own cultural identity and he wants from foreigners respect for his country, his customs and his civilization. If one suspected that the other one does not respect him or laughs at him, the instinctive reaction of this subject is lock and a withdrawal. We can even arrive to a real hostility feeling to his interlocutor, which is exactly the opposite of the attitude indispensable to any successful negotiation. A good negotiator has the duty to establish from the beginning a reliable work atmosphere or, at least, of mutual respect with this interlocutor, talking him in a suitable way and never violating the local codes of politeness and savoir-vivre. In this article, we explain how to go and speak correctly to yours Italian partners in several professional contexts.*

#### **Résumé**

*Dans le contexte international, toute négociation demande au préalable une certaine connaissance de la culture locale. Le respect des codes sociaux et la façon d'interagir dans un certain contexte en font partie intégrante, et leur importance est capitale. La négociation passe aussi par une stratégie de la communication qui se doit de tenir compte des différences culturelles et qui comprend le décodage du discours et la façon de s'adresser à l'autre, mais aussi la signification du non-verbal (gestuelle, dress code, mimique, échanges de courtoisies...) De manière paradoxale, il est parfois plus difficile de se comporter de manière impeccable dans un pays dont la culture est proche de la sienne, car un comportement mal adapté aux circonstances ou une gaffe peuvent être considérés des affronts venant de quelqu'un censé être un « étranger mais pas trop ». La méfiance envers l'étranger est toujours présente chez l'être humain, à un niveau inconscient ; chacun a un certain degré d'attachement à sa propre identité culturelle et il tient à ce que l'on respecte son pays, ses mœurs et sa civilisation. Quand on soupçonne que l'autre ne nous respecte pas ou se moque de nous, la réaction instinctive est celle d'une fermeture et d'un repli. On peut en arriver à un*

*sentiment d'hostilité envers son interlocuteur, ce qui est exactement le contraire de l'attitude indispensable à toute négociation réussie. Un bon négociateur a le devoir d'instaurer dès le début un climat de confiance ou du moins de respect réciproque avec son interlocuteur, s'adressant à lui de façon convenable et ne contrevenant jamais aux codes locaux de la politesse et du savoir-vivre. Dans cet article, nous allons voir comment s'adresser correctement à ses partenaires italiens dans plusieurs contextes professionnels.*

### **Rezumat**

*În contextul internațional, orice negociere necesită, în prealabil, o anumită cunoaștere a culturii locale. Respectarea codurilor sociale și modul de interacțiune într-un anumit context fac parte integrantă din aceasta, importanța lor fiind capitală. Negocierea trece astfel printr-o strategie a comunicării care trebuie să țină cont de diferențele culturale și care cuprinde decodificarea discursului și modului de a se adresa celuilalt, dar și semnificația non-verbalului (gesturi, cod vestimentar, mimică, schimburi de curtoazie, etc.) În mod paradoxal, uneori este mai dificil să ne comportăm într-o manieră impecabilă într-o țară în care cultura este apropiată de a noastră, deoarece un comportament prost adaptat circumstanțelor sau o gafă pot fi considerate drept afronturi, venind de la o persoană considerată a fi „un străin, dar nu prea mult”. Neîncrederea față de străin este mereu prezentă la om, la un nivel inconștient; fiecare are un anumit grad de atașament față de identitatea culturală proprie și ține ca alții să îi respecte țara, cu moravurile și civilizația ei. Atunci când bănuim că celălalt nu ne respectă sau își bate joc de noi, reacția instinctivă este aceea a închiderii și a retragerii. Se poate ajunge la un sentiment de ostilitate față de interlocutor, ceea ce reprezintă exact contrarul atitudinii indispensabile oricărei negocieri reușite. Un bun negociator are datoria de a instaura, încă de la început, un climat de încredere sau, cel puțin, de respect reciproc cu interlocutorul, adresându-i-se într-un mod convenabil și fără a contraveni, în niciun caz, codurilor locale de politețe și bune maniere. În acest articol, vom vedea cum trebuie să ne adresăm corect partenerilor italieni în mai multe contexte profesionale.*

**Key-words:** *Communication, decoding, local culture, customs, politeness, respect*

**Mots clés:** *Communication, confiance, décodage, culture locale, mœurs, savoir-vivre, respect*

**Cuvinte cheie:** *comunicare, încredere, decodificare, cultură locală, moravuri, bune maniere, respect*

Quand nous sommes dans un contexte international, même dans des pays très proches comme la France et l'Italie, il faut tenir compte que toute négociation demande des connaissances préalables relatives à la culture locale, concernant des registres divers et variés. Le respect des codes sociaux et la façon d'interagir dans un contexte donné en font évidemment partie intégrante, et leur importance est capitale pour instaurer un climat de confiance lors d'un échange entre partenaires. Nous savons que la négociation est, par définition, l'outil privilégié de l'échange, de l'ajustement des points de vue et de la résolution des conflits. Cependant, si des cultures différentes provoquent l'un ou l'autre des partenaires de comportements pouvant être à l'origine de malentendus entre les deux parties, toute tentative de négociation est destinée à échouer.

La négociation passe donc par une stratégie de la communication qui se doit de tenir compte des différences culturelles entre différents pays (et, parfois, des différences à l'intérieur d'un même pays, nous le verrons), et qui comprend bien entendu le décodage du discours et la façon de s'adresser à l'autre, mais aussi la signification du non-verbal (gestuelle, *dress code*, mimique, échanges de courtoisies comme offrir à boire ou manger, s'asseoir ou non, offrir des petits cadeaux...) De manière paradoxale, on relèvera qu'il est souvent plus difficile de se comporter de manière impeccable dans un pays dont la culture est proche de la sienne plutôt que dans l'un où elles sont très éloignées. Dans le deuxième cas, on fera toujours plus attention aux réactions de l'interlocuteur

et, avant la rencontre, on se renseignera sur le *galateo*<sup>1</sup> local, étant bien conscients que les codes culturels sont différents. De même, on aura davantage tendance à pardonner des maladresses venant d'un étranger quand on sait que sa culture est très éloignée de celle locale, car on imagine facilement qu'il ne peut pas être au courant de certaines nuances, certains codes et certaines traditions. Mais si l'on suppose, évidemment à tort, que l'étranger connaisse parfaitement la culture locale, toute maladresse sera perçue d'une autre manière. En effet, un comportement mal adapté aux circonstances ou toute gaffe commise par un étranger venant d'une culture proche de celle locale tendent à être considérés non pas des simples impairs, mais des véritables affronts. Ainsi, comme l'on a dit plus haut, on peut détruire toute possibilité d'entente à cause d'une gaffe, une erreur totalement involontaire et n'ayant rien à voir avec l'objet de la négociation.

La faute, à qui ? A l'interlocuteur un peu naïf qui ne tient pas compte de la différence culturelle, ou au négociateur persuadé qu'il n'avait rien à apprendre sur les règles de politesse locales ? Trop souvent, on oublie que les différences de comportement à l'international et le *galateo* propre à chaque pays demandent *toujours* des connaissances préalables pour éviter des impairs qui peuvent être très mal perçus. Celui qui négocie a le devoir de connaître à fond son dossier, mais aussi de savoir se comporter de manière appropriée, ainsi que de mettre à l'aise et en confiance son interlocuteur. Donc, avant toute négociation il faut toujours réviser certaines règles et, concernant l'Italie, sans oublier non plus qu'un comportement jugé impeccable à Naples ne le sera pas forcément à Turin. Pour faire un seul petit exemple, un retard non justifié à un rendez-vous sera presque toujours excusé et pardonné dans le Sud, mais dans le Nord le fait de ne pas avoir prévenu et de ne pas avoir une bonne justification sera jugé très sévèrement.

Souvent les différences entre deux cultures étrangères ne sont pas éclatantes, il s'agit de simples nuances, mais si le comportement de quelqu'un porte à croire qu'il est arrogant, insolent, mal élevé, voire qu'il méprise son interlocuteur, le résultat de la négociation ne peut être qu'un échec. Déjà, la méfiance envers l'étranger est toujours présente chez l'être humain, même si elle ne l'est qu'à un niveau inconscient. De même, chacun a un certain degré d'attachement à sa propre identité nationale et culturelle, et il tient à ce que l'on respecte son pays, ses mœurs et sa civilisation. Quand on soupçonne que l'autre ne nous respecte pas ou se moque de nous, la réaction naturelle, instinctive, est celle d'une fermeture et d'un repli. On peut même en arriver à un véritable sentiment d'hostilité, larvée ou manifeste, envers son interlocuteur, ce qui est exactement le contraire de l'attitude indispensable à toute négociation réussie. Cette susceptibilité est évidemment plus fréquente dans les pays qui n'ont pas une grande réputation de puissance -politique, militaire, économique, etc. - et où l'on souffre donc inévitablement d'un certain complexe d'infériorité, notamment vis-à-vis de ceux qui viennent de pays jouissant d'une reconnaissance de leur valeur au niveau international. Par conséquent, en Italie on aura plus facilement tendance qu'en France à croire qu'on n'est pas pris au sérieux par les partenaires étrangers, et on est particulièrement sensibles à leur manque de respect vrai ou supposé. Cela arrive plus souvent que l'on ne croit, en dépit du stéréotype qui veut l'Italien insouciant, ouvert et bienveillant ; et rarement susceptible ou rancunier. Mais cela, justement, n'est qu'un stéréotype, et un bon négociateur a le devoir d'instaurer dès le début un climat de confiance ou du moins de respect réciproque avec son interlocuteur, s'adressant à lui de façon convenable et ne contrevenant jamais aux codes locaux de la politesse et du savoir-vivre.

Nous allons donc examiner brièvement l'un des problèmes les plus courants dans la négociation, à savoir comment s'adresser correctement à ses partenaires étrangers dans un milieu professionnel. Notre analyse va porter sur la manière de parler aux Italiens, et concernera essentiellement le tutoiement et le vouvoiement ainsi que l'utilisation des noms, prénoms et titres (d'étude ou autres). On donnera aussi quelque explication sur la gestuelle, la mimique et l'attitude à tenir face à des manifestations non verbales qui peuvent parfois paraître déplacées à un(e) Français(e), et inversement. Le discours sera assez général, et va concerner essentiellement le

<sup>1</sup> Terme difficile à traduire en français, qui contient aussi bien l'idée de bonne éducation, bonnes manières, savoir-vivre, politesse et usage du monde

milieu dit "des affaires", mais reste valable dans maints autres cas. Il est évident que les codes comportementaux changent suivant les milieux professionnels, et que dans un cadre plutôt décontracté, de type "créatif" (publicité, mode, design, cinéma, etc.) ces derniers semblent beaucoup moins contraignants, mais ce n'est qu'apparence. En réalité, là aussi il y a des codes à respecter, comme dans toutes les milieux, et notamment ceux où il règne un certain esprit de caste. Cependant, ces codes sont assez semblables en France et en Italie (tutoiement presque obligatoire, allure *trend, name dropping...*), donc nous n'allons pas nous y attarder, tout en donnant quelques précisions là où cela nous semble utile. Si, en revanche, nous sommes dans un contexte plus traditionnel, nous verrons qu'il y a des différences assez marquantes dans la manière de s'adresser à un partenaire italien par rapport à un français.

### *Tu, Vous, Lei...*

D'habitude, en Italie on se tutoie beaucoup, et même un peu trop, du moins au goût des Français et d'autres étrangers qui n'ont pas cette habitude. Pourtant, ce fait est assez récent : il y a à peine une vingtaine d'années, il eût été impensable de tutoyer n'importe qui, et notamment des inconnus plus âgés que nous. Actuellement, en revanche, même si l'on est un respectable monsieur d'âge mûr ou une digne vieille dame, il ne faut pas s'étonner si la petite vendeuse à peine adolescente s'adresse à nous avec le "tu". Cela peut froisser la personne plus âgée, paraissant souvent une provocation, et il est vrai que ce type de comportement n'est pas une marque de bonne éducation ni de savoir-vivre. Mais, en même temps, il faut aussi considérer que la petite vendeuse en question ne veut absolument pas manquer de respect à quelqu'un ou provoquer son interlocuteur. Elle n'a tout simplement pas, pour une série de raisons socioculturelles que nous ne pouvons pas détailler ici, assez de discernement pour comprendre qu'il existe d'autres formules pour mettre à l'aise son client et lui montrer qu'il est le bienvenu. Bien entendu, il s'agit parfois d'autre chose, à savoir d'une insuffisante connaissance de la langue<sup>2</sup>, mais dans ce cas aussi il y a un certain calque sur le modèle plus désinvolte et plus facilement lisible de communication (aussi bien du point de vue linguistique que relationnel), celui popularisé par les médias. Il est clair que ce comportement trop insouciant, de plus en plus répandu dans la vie quotidienne, n'est certainement pas de mise dans le milieu professionnel. Seule exception, comme l'on vient de dire plus haut, quand le négociateur est en train d'évoluer parmi les créatifs publicitaires, les créateurs de mode, etc. ; à savoir dans un entourage où le vouvoiement aurait l'air ridicule ou affecté. Mais il y a encore des cas où le tutoiement serait correct même dans un milieu bien plus formaliste et rigide. Nous allons voir lesquels.

D'abord, rappelons qu'en Italie on se tutoie toujours, réciproquement, dans deux cas : si l'on est à peu près de la même génération et si l'on est collègues. Mais, première difficulté, quand on n'a plus vingt ans il est parfois malaisé de comprendre si l'on est ou non dans la même tranche d'âge. Il faut quand même tenir compte que cette règle n'est valable que quand on est incontestablement jeunes, et un "tu" immédiat entre quadragénaires serait décidément déplacé. De plus, jeunesse égalitaire passée, on ne peut pas tutoyer son supérieur hiérarchique, et cela même s'il est plus jeune que nous. Ceci est valable aussi en ce qui concerne le tutoiement entre collègues : on se tutoie quand on est grosso modo au même niveau hiérarchique, car l'inférieur ne tutoie pas son supérieur sans y avoir été expressément autorisé. Donc, si l'on veut prendre cette initiative sans risquer de commettre un impair, il faut être sûr de deux choses : qu'on soit supérieur ou au même niveau

---

<sup>2</sup> Beaucoup de travailleurs, notamment ceux employés dans des métiers peu ou pas qualifiés, sont des immigrés de première génération connaissant parfois mal l'italien. De plus, la plupart des étrangers travaillant en Italie semble totalement incapables d'utiliser le « lei », pour des raisons probablement liées à la complexité de la langue italienne par rapport à leur langue d'origine, mais non seulement. D'abord, nous avons les modèles désinvoltes de comportement véhiculés par les médias, télé et presse populaire évoquées dans le texte, et sur lesquels un étranger peu acculturé a tendance à calquer son italien. Mais rappelons aussi que dans maintes langues non européennes le vouvoiement n'existe sous aucune forme, et donc il est difficile à saisir pour l'étranger qui l'ignore culturellement et qui ne saurait pas comment s'en servir correctement, même s'il parvenait à le maîtriser du point de vue syntaxique. Le problème est donc en même temps linguistique et socioculturel.

hiérarchique de notre interlocuteur, et/ou qu'on soit nettement plus âgé que lui, ou alors du même âge mais encore suffisamment jeune : disons moins de trente ans. Dans toutes les autres cas, s'il y a le moindre doute, il vaut mieux s'abstenir et attendre, éventuellement, que ce soit notre interlocuteur à nous donner le "la".

Il ne faut jamais hésiter ni se montrer désemparé si une personne beaucoup plus âgée que nous et de grade supérieur nous invite à le tutoyer, car il pourrait prendre très mal une certaine réticence ou résistance, bien qu'elle soit assez naturelle venant de la part d'un jeune. Si ce cas se présente, il suffit de remercier, avec éventuellement un petite phrase de circonstance où l'on peut exprimer de l'appréciation vis-à-vis de l'initiative de l'interlocuteur, par exemple : « Merci, il est vraiment plus facile de discuter de ces affaires quand on n'est pas trop formels », ou quelque chose du même genre. Il va de soi que si une personne âgée ou un supérieur nous tutoie sans nous inviter à en faire autant, cela signifie qu'on n'est pas autorisés à le faire en retour. Et, bien que cela puisse déplaire à un jeune Français habitué au vouvoiement réciproque, il ne faut pas montrer des signes de contrariété. Mais il faut, en revanche, essayer immédiatement de comprendre si l'attitude de cet interlocuteur est assez banalement paternaliste (peut-être agaçante, donc, mais bienveillante) ou si elle est condescendante, voire méprisante, car l'équilibre de la médiation peut en dépendre. Dans le premier cas, il n'y a pas grand-chose à faire, sauf seconder le partenaire et ne pas perdre son aplomb et son assurance à cause de la forme un peu inconfortable de l'échange. Par contre, dans le deuxième cas il faut impérativement montrer –et démontrer– à notre interlocuteur, qui nous considère manifestement comme une quantité négligeable, qu'il se trompe et qu'on connaît à fond le dossier, qu'on a des capacités et des compétences, et qu'on n'est pas là pour se faire écraser mais pour offrir des solutions à des problèmes. Mais on comprendra dès le début que cette négociation sera difficile et potentiellement vouée à l'échec par manque de réceptivité du partenaire. Dans ce cas, faire basculer la situation relève du talent et de la sensibilité du négociateur : l'attention à ces nuances en fait partie intégrante.

De même, il ne faut pas non plus se méprendre quand on est dans les milieux décontractés dont on a parlé plus haut. Là, tout le monde ou presque s'appelle par son prénom en se tutoyant, mais cela n'empêche pas qu'il y ait des nuances et des codes à respecter. Ils sont souvent plus difficiles à percevoir, mais n'oublions jamais que quand on ne fait pas partie de celle qui se considère une caste, on ne peut pas se permettre trop de familiarité. Le négociateur, évidemment, sera toujours considéré un hors-caste dans le milieu de la haute couture, du cinéma, de la publicité, etc. Il faut donc s'en souvenir, et ne pas se laisser berner par l'attitude apparemment amicale de l'interlocuteur. Ce dernier, dans la plupart des cas, regarde un peu de haut celui qui ne fait pas partie de son environnement professionnel. Et, même s'il est parfois difficile garder la tête froide, notamment quand l'interlocuteur est réellement gentil et sympathique avec nous, il ne faut jamais succomber au charme de l'illusion. Ne jamais penser, ne serait-ce que par un instant que, si l'on se tutoie et on s'appelle par son prénom, on est à niveau paritaire ou, pire, qu'on est devenu des copains. Une familiarité de trop, une blague un peu déplacée, de la nonchalance, une attitude qui semble vouloir signifier à l'autre qu'on ne le respecte pas assez, parfois même un air trop détendu, peuvent compromettre la négociation.

Un dernier mot à propos de la façon de s'adresser à des collègues ayant notre même niveau hiérarchique : nous avons dit plus haut que, dans ces cas de figure, d'habitude on se tutoie systématiquement, et cela sans tenir compte des différences d'âge. Cependant, là aussi il y a des nuances. Par exemple, on remarquera que souvent des confrères s'appellent par leur nom de famille tout en se tutoyant. Ceci est assez bizarre pour quelqu'un de culture française, tout comme aux Italiens semble bizarre l'habitude française de vouvoyer une personne qu'on appelle par son prénom, ce qui serait impensable en Italie, sauf une exception qu'on va voir plus loin. Mais, à bien regarder, ce n'est pas aussi étonnant. Les deux solutions, l'italienne et la française, sont équivalentes et servent à séparer la sphère du travail et celle de la vie privée : le tutoiement d'une personne qu'on appelle par son prénom suppose un degré d'intimité qui n'a rien à voir avec les relations professionnelles. L'appeler par son nom de famille n'est donc qu'une manière courtoise de

maintenir une certaine distance tout en gardant des rapports cordiaux, exactement comme le vouvoiement d'une personne qu'on appelle par son prénom. Cet usage, à savoir d'appeler quelqu'un qu'on tutoie par son prénom, n'est pas général, mais il est encore courant dans le milieu des affaires (banques, bureaux, etc.), et, de manière peut-être surprenante, au collège et au lycée, aussi bien entre les camarades d'école qu'entre l'enseignant et ses élèves<sup>3</sup>. Il est davantage utilisé entre hommes plutôt qu'entre femmes. Quand deux collègues de sexes différents s'adressent l'un à l'autre, ils préfèrent généralement utiliser le nom de famille, mais dans ce cas il y a quelque chose de plus par rapport à la séparation entre professionnel et privé : cela souligne qu'il n'y a pas de hiérarchisation. En effet, même si cet usage aussi n'est plus très courant (il l'était davantage jusqu'aux années 1980), les cas où l'on vouvoie une personne de l'autre sexe en l'appelant par son prénom en milieu professionnel supposent toujours un rapport de supériorité/dépendance et que l'interlocuteur en position de faiblesse soit une femme. Par exemple, un directeur (homme ou femme) peut s'adresser de cette manière à sa secrétaire ou à des collaboratrices particulièrement compétentes et avec lesquelles il (ou elle) travaille depuis longtemps, à la condition qu'elles soient réellement ses subalternes. Cela ne se fait guère si le subordonné est un homme, qui sera toujours appelé par son nom ou par son titre, s'il en a un. Mais le chef qui appelle « Sandra » sa secrétaire ou sa collaboratrice est toujours appelé en retour : « *Signor Direttore* » ou « *Dottor (Dottoressa) Rossi* » ou « *Dottore/Ingegnere/Professore...* », etc. Finalement, il faut encore savoir que cette forme ne s'utilise que dans l'échange direct : si le chef parle de Sandra avec d'autres gens, que ce soit dans la vie professionnelle ou dans la vie quotidienne, il la nommera : « *La signorina/signora/dottoressa Verdi* », « *La mia segretaria/contabile/collaboratrice* ».

### **Titres**

Nous venons de voir dans les dernières exemples que les Italiens utilisent beaucoup les titres d'étude, de fonction ou honorifiques pour s'adresser l'un à l'autre ou pour parler de quelqu'un. Ceci est d'importance capitale dans le milieu professionnel, et il serait très grave de ne pas s'en servir ou de les utiliser à mauvais escient. Il s'agit d'un impair souvent ressenti comme une insulte, notamment dans le Sud de l'Italie, et à éviter à tout prix.

Pour un Français en France, la vie est simple : Madame (ou Mademoiselle) et Monsieur sont des appellations passe-partout, toujours polies, pouvant s'utiliser seules, avec le nom de famille ou même avec le prénom le cas échéant. Les titres de fonctions à utiliser en milieu professionnel sont rares, se limitant généralement aux médecins (docteur) et aux avocats et notaires (maître), mais nul ne serait froissé si on l'appelait tout simplement M. Untel : s'adresser au Grand PDG multi-diplômé avec un « Monsieur Dupont » n'est certes pas une impolitesse ni une impertinence. Hélas, quand on arrive en Italie, les choses se compliquent d'une manière parfois inextricable pour ceux qui ne connaissent pas les habitudes locales.

Si le mot "*signora*" est relativement commun dans la vie quotidienne et on peut s'en servir même en milieu professionnel, in n'en va pas de même pour la forme masculine. En effet "*signore*" n'est pas beaucoup utilisé dans l'univers du travail, et surtout il ne s'utilise jamais seul, même dans la vie de tous les jours : il faut impérativement qu'il soit suivi par le nom ou le prénom du monsieur. Si un simple « *Buongiorno, signora* » peut encore passer, « *Buongiorno, signore* », non. Et apostropher un inconnu avec un : « *Signore !* » est impensable, le monsieur croirait qu'on veut

---

<sup>3</sup> A l'école primaire, les institutrices tutoient les écoliers et les appellent par leur prénom, tandis qu'à l'Université on trouve des professeurs qui tutoient les étudiants et d'autres qui le vouvoient, il n'y a pas de règle générale, sauf qu'on utilise toujours le nom de famille. Au collège on tolère qu'un enseignant appelle un élève par son prénom, mais pas au lycée, notamment si le professeur ne le fait pas avec toute la classe. Cela indiquerait quelque chose de pas net dans son attitude, à savoir des préférences vis-à-vis de certains élèves qui pourrait passer aussi dans l'évaluation, donc un fort soupçon de favoritisme.

l'agresser, du moins verbalement<sup>4</sup>. Ainsi, une lettre qui commence tout court par "*Signora, signora*", sans les noms des monsieur-dames et sans aucun titre de courtoisie avant ("*egregio*", "*gentile*", "*caro*", etc.) n'est concevable que si on a l'intention précise et avérée d'insulter ces personnes. Donc, si l'on ignore le nom de notre interlocuteur, on peut toujours saluer une dame avec "*Buongiorno, signora*", bien que cela soit plutôt maladroit. Mais il faut se limiter à un « *Buongiorno/buonasera* », sans rien ajouter si l'on est face à un homme. Dans ces cas, on peut aussi utiliser une formule moins froide, notamment si l'on sait que la personne dont on ignore le nom est un supérieur hiérarchique, homme ou femme : « *Lietissimo* », qui correspond grosso modo à "enchanté" et qui a l'avantage de pouvoir être utilisée même par une locutrice ("*Lietissima*") sans crainte du ridicule et sans affectation.

Si l'on connaît le nom de notre interlocuteur et on est confrères (à savoir : même titre professionnel, mêmes diplômes, mêmes fonctions), on peut lui dire simplement : « *Buongiorno/ciao*<sup>5</sup> Rossi ». Mais avec un supérieur ou un inférieur on ne peut pas négliger les titres, ou alors notre interlocuteur peut légitimement penser qu'on le défie ou qu'on le méprise. Si dans la vie quotidienne cela peut facilement être toléré, dans l'univers professionnel il serait assez incongru de s'adresser à quelqu'un en l'appelant tout simplement : « *Signor Rossi* ». Est-il possible que ce personnage n'ait aucune qualification, notamment dans l'entreprise ? Et, s'ils l'a, pourquoi l'interlocuteur ne veut pas l'utiliser ? Car, en Italie, *il faut* utiliser les titres quand on n'est pas des amis ou on n'appartient pas à la même famille. On le fait même dans la vie de tous les jours si, tout en se connaissant, on n'est pas des intimes.

Commençons par les titres d'étude, les plus répandus et ceux qu'on utilise plus facilement dans le milieu professionnel : la première chose à retenir pour un étranger c'est qu'en Italie chaque *laureato* a droit au titre de "*dottore*" ("*dottoressa*" pour les dames, mais l'utilisation exclusive de la forme masculine est en train de se répandre). Nous parlons ici des *lauree* ancien régime, datant d'avant la réforme européenne, mais même les nouveaux diplômés y ont droit. Cette réforme a d'ailleurs donné origine à des longues et féroces discussions pour décider de manière officielle si oui ou non un licencié garderait le droit au "*dottore*" ou si ce titre allait être réservé aux titulaires d'un Master. Le débat passionné suscité par ce détail, débat qui n'a même pas frôlé la France, en dit long sur l'importance accordée aux titres académiques en Italie. Finalement, non sans quelques résistances, le titre a été attribué de droit même aux licenciés. Donc, chaque personne ayant un diplôme universitaire peut, et même doit, en environnement professionnel, être appelée par ce titre. Naturellement, on appellera "*dottore*" et "*dottoressa*" tous les médecins (dans ce milieu, le féminin est encore préféré pour les dames), suivi ou non par le nom de famille. Rappelons au passage que le nom qui suit le titre demande toujours l'apocope pour le masculin se terminant en "e" : "*dottore*", "*signore*", "*ingegnere*", etc. Donc : « *Buongiorno dottore/ingegnere* » ; mais « *Buongiorno dottor/ingegner Rossi* ». Les ingénieurs sont toujours appelés par le titre professionnel ("*ingegnere*" n'a pas de féminin et est donc utilisé pour les deux sexes), ainsi que les enseignants universitaires et du supérieur ("*professore*", "*professoressa*"), les architectes ("*architetto*" pour les hommes comme pour les femmes) et les avocats ("*avvocato*". La forme féminine "*avvocatessa*" existe, mais elle est tombée en désuétude). Les notaires n'ont pas de titre à eux, donc on utilisera "*dottore*". Les juges ont droit au très formel "*Vostro onore*" (uniquement au tribunal) ou au moins solennel "*signor giudice*" ou encore "*dottore*". Dans tous les autres cas (du vétérinaire au pharmacien, de l'expert-comptable au physicien, etc.), le "*dottore*" s'impose. Il y a par contre quelque problème avec les termes "*dottore*" et "*professore*", car leur utilisation peut s'avérer parfois délicate et confondre davantage les choses. En médecine et plus généralement dans

<sup>4</sup> Si l'on veut attirer l'attention de quelqu'un d'inconnu dans la rue, à la rigueur on pourrait s'en servir, mais les Italiens préfèrent d'autres formes, comme l'assez brutal : « Hei, (lei) ! » ou le plus correct : « (ehi) Capo ! », voire, et cela n'est pas anodin un flatteur : « Dottore », très utilisé au Sud dans la forme tronquée « Dottò ».

<sup>5</sup> A ne jamais oublier : « ciao » est uniquement est strictement réservé à ceux qu'on tutoie. Dans le contexte professionnel il serait préférable, si possible, d'éviter aussi le neutre « salve » (« salut/bonjour ») qui, tout en étant beaucoup moins désinvolte qu'en français, est quand même un peu trop informel.

les milieux scientifiques, le professeur est hiérarchiquement supérieur au docteur, donc il faut utiliser cette appellation pour les grands savants, les chefs de service des hôpitaux, les directeurs de laboratoire, etc. Par contre, le titre de docteur est supérieur à celui de professeur dans le milieu de l'éducation : il est donc exclusivement réservé aux universitaires, mais alors qu'il serait peu convenable d'appeler "*dottore*" le chef de service, il n'y a pas de faute si l'on appelle "*professore*" un universitaire. Si le chef de service est une femme, on l'appellera "*professora*", au masculin, car le "*professoressa*" est réservé aux enseignantes.

Plus déroutants, les titres non universitaires utilisés dans le monde du travail : le fait de les utiliser remonte à une époque où obtenir un diplôme équivalent au baccalauréat était difficile et conférait un certain statut à celui qui le décrochait. Ces titres sont accordés à ceux qui terminent des écoles secondaires spécifiques, correspondant très vaguement à un baccalauréat technologique ou économique. Les titres à retenir ne sont pas nombreux mais on les utilise toujours, notamment "*ragioniere*" (comptable) et "*geometra*" (géomètre) ; il y en avait d'autres qui sont désormais désuètes et donc nous n'allons pas en parler. Remarquons que de norme ces titres ne s'utilisent que pour s'adresser à des hommes, les femmes qui ont les mêmes diplômes sont généralement appelées « *Signora/signorina Rossi* » au lieu de « *Ragioniere(a) Rossi* » ou, même, de « *Ragioniere/geometra* » tout court.

Viennent ensuite des titres de fonction ne correspondant pas à un diplôme, comme celui de directeur ou de président d'une société. Du moment que dans le milieu professionnel la fonction prime sur le diplôme, si Monsieur Rossi, architecte de son état, est aussi le directeur de l'entreprise, de préférence on ne l'appellera pas « *Architetto* », mais « *Signor Direttore* » ou « *Direttore* ». La dernière formulation, celle sans le "*signor*" eût été jugée moyennement polie il y a encore une quinzaine d'années, mais désormais elle a pris largement pied, et donc il est maintenant correct d'utiliser : "*direttore*", "*presidente*", etc. Cependant, un excès de politesse n'est jamais le malvenu, et il y a un certain nombre de personnes qui n'aiment pas ces appellations brusques, popularisées par la télévision. Donc, par prudence, il vaut mieux toujours ajouter le "*signor*", notamment si le négociateur est jeune et son interlocuteur nettement plus âgé que lui. Attention aussi à ne jamais utiliser le féminin de ces mots, bien qu'il existe, car la "*direttrice*" est la principale de collègue ou d'école primaire, et "*presidentessa*" évoque davantage une dame patronnesse qu'une PDG. Pire, pour un Italien le "*signora direttrice*" évoque irrésistiblement un gamin puni qui tremble devant sa principale bourru et renfrognée. Il vaut donc mieux se tenir au masculin, et sans y ajouter le "*signora*", car l'ensemble serait fort ridicule en italien ("*signora presidente/direttore*" est en effet considéré comme une absurdité syntaxique). Si le fait d'adresser la parole à une dame en l'appelant : "*presidente*" nous gêne, on peut tricher un peu en utilisant le français "*madame*", et même "*madame le directeur/président*". Cette formulation sera certainement jugée très polie, peut-être un peu trop raffinée, mais appropriée si elle vient d'un étranger(e), et cela même si le reste du discours se fait en italien.

Les titres honorifiques en Italie ne sont que cinq : *Cavaliere*, *Ufficiale*, *Commendatore*, *Grand'Ufficiale* et *Cavaliere della Croce*, ce dernier très rarement attribué. Ils sont conférés par le Président de la République tous les ans, le 2 juin, lors de la fête de la République, exactement comme l'on fait en France pour la Légion d'Honneur. Certains d'entre eux sont spécifiquement attribués suite au mérite du travail, notamment les titres de *Cavaliere* et de *Commendatore*, plus rarement de *Grand'Ufficiale*. Il arrive donc assez souvent qu'on ait affaire à des PDG ou des chefs d'entreprise qui ont l'un ou même deux de ces titres. Ils n'ont pas de forme féminine, donc on les utilisera toujours au masculin même pour les dames. Tout comme le titre de fonction prime sur le titre d'étude, le titre honorifique prime sur les deux précédents. Par conséquent, l'ingénieur qui est aussi directeur de la société et *Commendatore* sera appelé "*commendatore*". Le *Cavaliere* est appelé "*cavaliere*" et le *Grand'Ufficiale* "*eccellenza*" comme les princes<sup>6</sup> et les évêques.

<sup>6</sup> Les titres nobiliaires ne sont guère utilisés dans le milieu professionnel. Même si notre partenaire les a mis dans sa carte de visite, on n'est pas censés en tenir compte, sauf s'il en a pas d'autres, ce qui nous semble à peu près impossible.

A propos des ecclésiastiques, il n'est pas impossible qu'on ait affaire à certain d'entre eux lors d'une négociation, car l'Eglise, en Italie, est aussi active dans le milieu des affaires, des banques, du commerce, et gère une quantité d'entreprises de type différent et varié. Si on a comme interlocuteur un religieux, les règles changent un peu. Du moment que son statut ecclésiastique prime sur toutes les autres, il faut s'adresser à lui avec : « *Don Rossi/ Don Paolo* » ; voire "*Reverendo*" (un peu vieilli mais correct) ou « *Padre* » si nous ne connaissons pas son nom ou son prénom. Appeler un religieux, moine ou prêtre, « *Don Paolo* » plutôt que « *Don Rossi* » ne suppose aucune intimité ni un différent degré hiérarchique, c'est exactement la même chose. De plus, généralement on utilise davantage le prénom (qui peut d'ailleurs ne pas être celui de naissance, mais celui attribué quand on prend les vœux) que le nom. Il est très improbable qu'un négociateur ait affaire à des évêques ("*eccellenza*") ou des cardinaux ("*eminenza*") dans le cadre de ses fonctions, mais, si c'était le cas, il a toujours la possibilité de contacter un chargé de protocole du Vatican pour lui demander comment se comporter. Pour tout le reste, le *galateo* ne change pas dans un milieu professionnel, même si l'on n'est pas face à un laïque. On n'est donc pas censés respecter le cérémonial de l'Eglise, ni connaître la fonction religieuse de notre interlocuteur, ni lui préciser si l'on est ou pas catholique.

Dans le cadre militaire, les choses sont beaucoup plus simples : on utilise le grade de l'interlocuteur sans y ajouter son nom, et il n'y a pas de féminin car en Italie les femmes n'ont été admises à l'armée qu'à partir de 1999. On n'ajoute jamais le "*signor*" ou, pire, "*signora*" (à bannir) avant le grade, car seul les militaires appellent leur supérieur : « *Signor tenente/sergente/capitano/colonnello...* ». Les civils les appellent tout simplement : « *Tenente/maggiore/ammiraglio...* ». Le seul problème, dans ces cas, c'est de ne pas s'emmêler dans les galons, mais généralement le gradé est présenté à l'interlocuteur par son ordonnance ou se présente lui-même avec son grade. Les femmes sont généralement excusées si elles ne savent pas lire une épauvette, mais il n'est pas difficile non plus de se renseigner avant la rencontre à l'aide d'un petit manuel illustré ou d'un clic sur Internet.

Nous avons déjà vu que, quand notre interlocuteur a plus d'un titre, honorifique ou autre, on utilise toujours le plus élevé. Un problème pourrait se poser si sur sa carte de visite on lit, par exemple, un "*dott. Ing.*", car les deux titres sont de niveau équivalent. Dans ce cas, qui n'est pas rare, soit on se borne au "*dottore*", soit on choisit celui qui nous semble le plus adapté à sa fonction dans l'entreprise. De toute façon, en choisissant le plus général on est sûr de ne pas se tromper et, nous avons vu cela aussi, "*dottore*" est tellement passe-partout qu'on l'utilise même pour interpeller des inconnus.

Le dernier cas de figure concerne le titre de "*Maestro*". Ce terme indique normalement la fonction d'instituteur, voire de professeur de sport ("*maestro di tennis/sci/etc.*"), il a un féminin ("*maestra*"), et il ne s'utilise pas pour s'adresser directement à quelqu'un, sauf, et d'ailleurs cet usage devient de plus en plus rare, si c'est de la part d'un enfant (« *signor maestro/signora maestra* »). C'est aussi la manière courante de s'adresser à un chef d'orchestre, homme ou femme. Mais il est aussi un titre honorifique, utilisé spécifiquement pour les hommes et attribué à des grands artistes et uniquement dans certains domaines. "*Maestro*" est donc réservé à un peintre, un musicien, un réalisateur (s'il est célèbre), un sculpteur, un dessinateur, un écrivain, un photographe (mais uniquement s'il est vraiment connu et s'il expose dans des galeries)... Les acteurs n'y ont pas droit, et les danseurs non plus, même s'ils sont reconnus à niveau mondial. Mais il ne faut pas l'utiliser si les personnages concernés sont jeunes, même s'ils sont très célèbres : cela se fait uniquement si le monsieur a déjà largement dépassé la cinquantaine. Encore plus compliquée, son utilisation dans les milieux de la mode et du design est hasardée, car même si certaines célébrités aiment à être flattées par ce titre, cela n'est pas accepté par tout le monde. S'en servir c'est délicat et on risque vite de tomber dans le ridicule dans un milieu où les codes sont très spécifiques, comme nous avons déjà vu. Il faut donc être très attentifs à ce qui se passe autour de nous : si l'on entend chuchoter que bientôt on va rencontrer le "*Maestro*", on l'appellera de cette façon. Sinon, on essaiera d'utiliser d'autres formulations flatteuses mais moins figées, d'autant plus que dans ce

milieu il n'est pas improbable que le "*Maestro*" en question nous demande avec bienveillance de l'appeler "*Paolo*" et de le tutoyer. Quant aux célébrités féminines, le titre de "*Maestro*" étant réservé aux hommes et "*Maestra*" n'indiquant que l'institutrice, il faut utiliser l'un de leurs titres, académiques ou autres, voire les appeler "*Signora*" tout court, ce qui demeure le choix le plus correct.

Tout cela peut sembler bien byzantin à un étranger, et il l'est en effet. Les Italiens eux-mêmes, tout en tenant beaucoup à leurs titres, se moquent de cette manie : il y a maintes blagues et sketches qui prennent pour cible les cartes de visite plus longues d'un poème, ou la morgue du diplômé qui se fait appeler "*dottore*" même par sa maman, et ainsi de suite. N'empêche qu'ignorer ce détail et négliger les titres peut facilement indisposer notre interlocuteur, notamment dans le Sud de l'Italie, rendant ainsi la négociation plus difficile.

### ***Faire la bise (une, deux, trois, quatre fois...)***

Ce court paragraphe concerne quelques codes relatifs au langage du corps, et qu'il est bien que ceux qui s'engagent dans la négociation en Italie connaissent. Nous n'allons pas nous attarder sur les codes vestimentaires : ils sont les mêmes dans les deux pays, et aucun(e) Français(e) n'arriverait à un rendez-vous d'affaires habillé(e) comme pour sortir en boîte de nuit ou pour aller bêcher son jardin. Une seule chose à rappeler aux hommes français, qui généralement ignorent ce détail : en Italie les chaussettes courtes sont considérées un accessoire de très mauvais goût, et même ridicule. On les tolère uniquement pour le sport : tennis, basket, etc. Il y a même deux insultes très répandues qui évoquent ce type de chaussettes : "*mezza calzetta*" et "*calzacorta*", signifiant une personne qui n'a aucune valeur ou importance, sans usage du monde. Le premier terme peut aussi faire allusion à une faiblesse physique ou à des incapacités, physiques ou intellectuelles. On peut croire que ce détail ne sera pas remarqué par vos interlocuteurs, et c'est une erreur. En Italie on est assez sourcilieux sur la tenue vestimentaire d'un étranger, et on a toujours tendance à observer certaines choses, dont celle-ci. Donc, achetez des chaussettes couvrant le mollet pour les rendez-vous d'affaires ou galants.

On dit que les Italiens sont très physiques, ils gesticulent beaucoup et ils n'ont pas la sacrosainte horreur de toucher amicalement leur prochaine. Tout cela est exact, mais dans le domaine professionnel ils sont parfois beaucoup plus formels que les Français. Hormis les fameux milieux décontractés (cinéma, mode, publicité...), par exemple, personne n'aurait l'idée d'embrasser un(e) inconnu(e) ou même quelqu'un qu'on connaît mais avec lequel on a uniquement des rapports de travail. Tout en imaginant que personne n'aurait l'idée saugrenue d'embrasser le directeur de l'entreprise, ou pire un militaire ou un curé, il faut faire attention même avec des confrères qu'on connaît déjà. En effet, il ne faut jamais essayer d'embrasser la ou le collègue italien au travail, cela serait mal vu ou alors pourrait donner lieu à des équivoques très gênantes pour les deux parties.

En Italie, généralement on dit bonjour à ses collègues sans se toucher, ou à la rigueur en se serrant la main si l'on se rencontre lors d'un rendez-vous. On serre la main de tous les autres aussi, hommes et femmes. Un homme ne serre pas la main à un militaire, mais si l'interlocuteur en uniforme la tend, il faut la serrer sans hésiter. Il se peut qu'un religieux ne souhaite pas toucher une femme, donc s'il ne fait aucun geste vers la négociatrice, on limite au "*Buongiorno*", avec éventuellement une légère inclinaison de la tête ou du buste. S'il nous tend la main en mettant en évidence une bague, il s'attend à qu'on en effleure le chaton avec les lèvres, en pliant le genou. Cela ne serait pas du tout correct de sa part lors d'une rencontre d'affaires, et n'arrivera probablement pas, mais il ne faudrait pas refuser d'obtempérer, les cas échéant. Un bon négociateur doit être capable de réagir correctement même si son interlocuteur ne se comporte pas de manière impeccable, et il ne doit jamais perdre son sang-froid et son aplomb, donnant l'impression de ne pas savoir comment se conduire.

Si nous sommes dans les milieux décontractés où la bise est la façon la plus courante de souhaiter le bonjour à un partenaire, n'oublions pas qu'en Italie on ne peut pas en donner trois ou

quatre comme en France. Le plus souvent on n'embrasse qu'une fois, de manière bien appuyée. Mais deux bises, éventuellement plus légères, sont plus que tolérées et ne déroutent personne. Par contre, si quelqu'un insiste après la seconde, le partenaire italien sera surpris, voire gêné et désemparé, n'imaginant pas à quoi cela rime de continuer cette opération, et se demandant probablement quand et comment cela va se terminer. Le pire serait de s'arrêter à la troisième, car celui qui ignore que "*chez nous, c'est trois*" va à la rigueur s'imaginer que "*chez nous*" on s'embrasse deux fois sur chaque joue, mais trois fois au total c'est vraiment incompréhensible pour un Italien. Limitons-nous donc à une ou deux, et en laissant toujours l'initiative au partenaire étranger.

En conclusion, il faut dire que fait de prendre peu d'initiatives est toujours une bonne stratégie pour un négociateur, notamment au début d'une rencontre et quand il ne connaît pas encore à fond, dans les moindres nuances, la culture d'un pays. Mais cette stratégie ne peut qu'être améliorée si l'on comprend ce que notre interlocuteur s'attend de nous et le comportement qu'il nous suggère avec son attitude. Nous espérons donc que tout ce qu'on dit va pouvoir aider les jeunes négociateurs à améliorer leurs chances de réussite en Italie.

### **Bibliografie**

- AMOSSY, Ruth, *Images de Soi dans le discours* ; Lausanne, Delachaux & Niestlé 1999  
BARTHES, Roland, *Mythologies* ; Paris, Seuil 1966  
CLAPIER-VALLADON, S. / MANNONI, P., "*Psychosociologie des relations interculturelles*" in *Histoire des mœurs* vol 3°, pp. 541-596 Paris, Gallimard 1995  
FERRARO, Guido, *Strategie comunicative e codici di massa* ; Torino, Loescher 1981  
FOUCAULT, Michel, *Les mots et les choses* ; Paris, Gallimard 1966  
HEIDEGGER, Martin, "*Identité et différences*" ; in *Questions I*, Paris, Gallimard 1968  
KROEBER, Alfred, *The Nature of Culture* ; Chicago, University Press 1964  
LAING, Ronald D., *Self and Others* ; London 1961  
PACKARD, Vance, *The Hidden Persuaders* ; New York, David McKay Company 1958  
RICOEUR, Paul, *Soi-même comme un autre* ; Paris, Seuil 1996

