

UKRAINE : LA PRATIQUE DES AFFAIRES

Dans cette page : [Culture des affaires](#) | [Les horaires](#)

Culture des affaires

Les principes fondamentaux de la culture des affaires

La culture des affaires en Ukraine a été façonnée par la longue histoire de turbulences économiques, de gouvernements instables, de régime soviétique et de valeurs religieuses et traditionnelles profondément enracinées dans le pays. Les invasions étrangères constantes et les échanges limités avec l'Occident jusqu'à la chute de l'Union soviétique ont également rendu certains Ukrainiens méfiants à l'égard des étrangers. Ainsi, la loyauté et la fiabilité sont devenues des valeurs clés qui facilitent les relations commerciales avec les Ukrainiens.

La plupart des entreprises ukrainiennes ont une structure organisationnelle traditionnelle et les hiérarchies sont clairement définies avec plusieurs gestionnaires de niveau intermédiaire. Traditionnellement, les subalternes ne doivent pas proposer d'idées ni donner leur avis. Les idées sont générées par le responsable ou ses subordonnés immédiats et présentées par la personne la plus expérimentée. Par conséquent, certains professionnels ukrainiens de niveau moyen ou bas peuvent être réticents à engager des négociations ou à partager leur opinion. Néanmoins, le processus de prise de décision change lentement dans les entreprises multinationales qui ont adopté une approche plus occidentale, les subordonnés étant encouragés à donner leur avis.

Les Ukrainiens ont tendance à adopter une attitude plutôt prudente lorsqu'ils traitent avec des étrangers et recherchent des partenaires commerciaux en qui ils peuvent avoir confiance et avec lesquels ils peuvent travailler sur des projets à long terme. Les Ukrainiens aiment généralement faire des affaires avec des gens qu'ils connaissent bien et peuvent parfois préférer leur connaissance aux personnes qui leur sont recommandées. Il est important de se présenter comme une personne de confiance et de connaître son homologue ukrainien par le biais de petites discussions et d'activités de divertissement professionnel.

Le premier contact

Les rendez-vous sont difficiles à fixer à l'avance et doivent être confirmés peu de temps avant par téléphone ou par courrier électronique. La plupart des Ukrainiens attachent une grande importance à la confiance dans les relations commerciales et il est judicieux de faire appel à un contact local pour faciliter les présentations. Les professionnels ukrainiens peuvent sembler distants et méfiants envers les étrangers au début. Cependant, ils pourront s'ouvrir et se sentir plus à l'aise une fois qu'un certain niveau de confiance sera établi. La majorité des Ukrainiens ne maîtrisant pas très bien l'anglais ni le français, il est préférable de traduire les documents distribués en ukrainien avant la réunion et de vérifier si un interprète sera nécessaire.

La gestion du temps

En général, les Ukrainiens ont une vision plus souple du temps. Cependant, les étrangers doivent arriver aux réunions à l'heure prévue. Ils peuvent être tenus d'attendre. La ponctualité s'applique généralement aux subordonnés plutôt qu'à tout le monde. Plus le rang d'une personne est élevé, moins elle doit être ponctuelle. Les réunions ont tendance à être structurées de manière lâche. Il peut y avoir un ordre du jour, mais il sert de ligne directrice pour la discussion et sert de tremplin à d'autres idées connexes. Les réunions peuvent également commencer tard et faire dépasser l'horaire de fin initial.

Les salutations et les titres

Les poignées de main sont la forme de salut la plus répandue en Ukraine. Une poignée de main relativement ferme avec la main droite est la plus courante. Les collaboratrices, surtout si elles se connaissent bien, peuvent se saluer d'un baiser sur la joue. Les hommes peuvent saluer les femmes avec un simple signe de tête au lieu d'une poignée de main. Les Ukrainiens ont tendance à utiliser des patronyme - le nom du père de la personne est ajouté à la fin et est utilisé comme deuxième prénom (en ajoutant "-vich" ou "-ovich" pour un homme et "-avna", "-ovna" ou "ivna" pour une femme). Dans les situations formelles, les gens utilisent les trois noms. Les titres communs varient en fonction de la communauté ethnique : les ukrainiens de langue ukrainienne utilisent des titres ukrainiens communs : Pan (M.) et Pani (Mme), tandis que les ukrainiens russes utilisent les titres russes communs Gospodin (M.) et Gospozha (Mme).

La politique de cadeaux

Donner des cadeaux n'est pas très courant dans un contexte professionnel. Les proches collaborateurs peuvent échanger des cadeaux lors du Noël orthodoxe.

Le code vestimentaire

Les Ukrainiens accordent généralement de l'attention à leurs vêtements et à leur apparence, en particulier sur les lieux de travail. Le statut est souvent indiqué à travers les vêtements et les accessoires. Les hommes portent généralement un costume classique et une cravate, tandis que les femmes devraient porter un costume, une jupe et des talons. La tenue vestimentaire devrait être élégante mais conservatrice. Les vêtements de travail décontractés ne sont pas très courants, mais pourraient être acceptables selon l'industrie.

Les cartes de visite

Il n'y a pas de protocole concernant l'échange de cartes de visite. C'est une bonne idée de faire

traduire un côté de la carte en ukrainien. La carte devrait également inclure tous les diplômes universitaires supérieurs. Lorsqu'ils échangent des cartes de visite avec des professionnels ukrainiens, les étrangers doivent porter une attention particulière à leur titre : "Manager" est couramment utilisé pour décrire de nombreux postes de rang intermédiaire et inférieur.

La gestion de réunions

Il est courant d'avoir des petites discussions informelles avant et à la fin d'une réunion et il est important d'attendre que son homologue ukrainien discute des questions commerciales avant de se lancer dans des négociations. Les réunions ont tendance à être longues, car les Ukrainiens peuvent parfois aborder des questions qui ne font pas partie de l'ordre du jour.

Il est important de rester patient car les négociations ont tendance à être longues et fastidieuses. Les Ukrainiens peuvent vouloir voir des données prouvant la fiabilité de la société étrangère. D'autre part, ils traitent même les données de base de manière confidentielle (nombre d'employés, rotation du personnel, etc.) et peuvent hésiter à donner trop d'informations sur leur propre entreprise jusqu'à ce qu'un certain niveau de confiance soit atteint. Les informations peuvent être difficiles à obtenir au téléphone, mais peuvent être obtenues lors d'une réunion lorsqu'un lien est établi. Le gouvernement joue un rôle important dans le monde des affaires et il est important pour les entreprises ukrainiennes et étrangères de connaître les membres des instances dirigeantes.

Le niveau de relation détermine la manière dont les Ukrainiens communiquent avec leurs homologues étrangers. Ils sont plus susceptibles de rester prudents et indirects aux premiers stades de la relation. Cependant, ils peuvent préférer une approche assez directe dans les phases ultérieures des négociations. Néanmoins, il est conseillé de rester calme et courtois lors des premières réunions et par la suite. Les Ukrainiens voudront peut-être signer un mémorandum d'accord à la fin des réunions. Même s'il ne s'agit pas d'un document juridiquement contraignant, il est toujours considéré comme un élément important du processus de partenariat.

Le divertissement d'affaires est une partie importante du processus de négociation. Les toasts, les boissons et les dîners sont le type d'interaction le plus courant avec les Ukrainiens en dehors du bureau. Les négociations peuvent se poursuivre au cours des repas. Cependant, il est préférable de d'attendre que l'homologue ukrainien lance le sujet. Les Ukrainiens ont également tendance à organiser des réunions de travail avec un repas chez eux plus souvent qu'en Europe occidentale.

Plus d'informations

Contactez l'équipe [BNPP Trade Development](#) pour trouver un intermédiaire prêt à vous accompagner en Ukraine.

Les horaires

Les jours et les horaires d'ouverture

L'ouverture des bureaux s'effectue à 9h. La journée de travail commence à 9h et se termine à 17h, du lundi au vendredi.
Les jours chômés hebdomadaires sont le samedi et dimanche.

Les jours fériés

Nouvel An.	1er janvier.
Noël orthodoxe.	7 janvier.
Journée internationale de solidarité avec les travailleurs.	1er Mai.
Journée internationale de solidarité avec les travailleurs.	2 mai.
Jour de la victoire.	9 mai.
Jour de la Sainte trinité	30 mai
Sainte Trinité.	7 juin.
Jour de la Constitution	28 juin.
Jour de l'indépendance	24 août.

La compensation des jours fériés

Si le jour férié est un samedi ou un dimanche, la législation ukrainienne prévoit une journée de congé le lundi.

Si un jeudi est férié, un "pont" est possible : le vendredi peut être chômé.

Les périodes pendant lesquelles les entreprises sont généralement fermées

Vacances du Nouvel An	du 31 décembre au 8 (parfois 14) janvier.
Vacances d'été	généralement juillet ou août, selon les entreprises.

