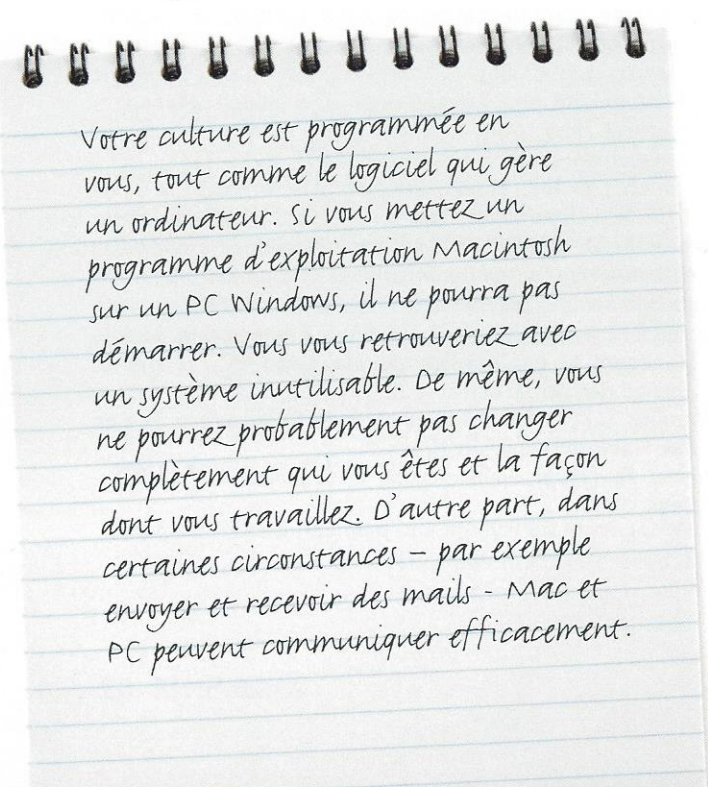


2 MANAGING PEOPLE? !

Geert Hofstede a été l'un des pionniers de la dimension culturelle apportée au sein des conseils d'administration de plusieurs sociétés, qu'elles soient publiques ou privées. Depuis lors, de nombreux managers ont réalisé que la façon dont les gens sont liés, interagissent, communiquent etc. a longtemps été occultée et qu'ils ont été profondément endoctrinés.

Au sein d'une culture donnée, les personnes auront tendance à se comporter, à penser et à ressentir de la même façon, d'une manière qu'elles considèrent comme « correcte » ou « bonne ». Ce qui implique également qu'une personne se comportant dans le sens inverse est considérée comme montrant un comportement « incorrect » ou « mauvais/faux ». Cet ensemble de règles d'un groupe de personnes est ce que nous nommons généralement l'éducation, ou la façon dont ils ont été élevés, formés, moulés en utilisant certains critères, certaines règles ou normes. En tant qu'adulte, il est difficile de prendre conscience ou de se remémorer les nombreuses règles et normes qui nous ont été transmises. Car ce processus commence dès la naissance et nous absorbons inconsciemment d'infimes messages.



Votre culture est programmée en vous, tout comme le logiciel qui gère un ordinateur. Si vous mettez un programme d'exploitation Macintosh sur un PC Windows, il ne pourra pas démarrer. Vous vous retrouveriez avec un système inutilisable. De même, vous ne pourrez probablement pas changer complètement qui vous êtes et la façon dont vous travaillez. D'autre part, dans certaines circonstances – par exemple envoyer et recevoir des mails – Mac et PC peuvent communiquer efficacement.

→ En résumé, la personne que nous sommes aujourd'hui est constituée de :

- Notre nature (notre personnalité ou notre ADN, le matériel reçu à la naissance) qui peut être mieux connue grâce à des tests de personnalité (MBTI, INSIGHTS, DISC).
- Nos acquis (éducation, soins, apprentissage, scolarisation, règles, normes que nous recevons à la maison, école, amis, activités sportives, affiliations diverses à des clubs ou des associations...)
- De l'organisation (c'est-à-dire de l'environnement dans lequel nous travaillons aujourd'hui, qui a lui-même ses missions, ses valeurs, sa vision et qui demande certaines compétences, aptitudes, attitudes, etc...).

En tant que manager, et/ou dirigeant, nous devons être capables de « gratter » ces différentes couches. Ainsi que de prendre conscience de nos propres acquis afin de faire les choses – ou les faire avancer – de la meilleure façon.

Au cours de ma carrière, je suis arrivée à un point où j'ai réalisé qu'au-delà du leadership « situationnel » typique, des modèles de communication et des indicateurs de personnalité, les managers ne passent pas assez de temps à comprendre l'éducation des personnes qu'ils dirigent.

Je suis souvent consultée par des organisations et des entreprises afin d'aider des expatriés à comprendre les valeurs et les normes de la culture belge. Parfois, malheureusement, ces demandes sont le fait d'incidents survenus sur le lieu du travail. De plus en plus, le lieu de travail devient un environnement multiculturel. Partant de là, connaître les acquis et l'éducation de chacun devrait être une des priorités fondamentales de tous les managers.

EVITEZ LES CONFLITS EN MONTRANT VOTRE INTÉRÊT POUR CE QUI MOTIVE LES AUTRES.

**SABINE TOBBACK**Facilitator - coach
www.sabinetobback.be

Exemple : En décembre dernier, j'ai donné un workshop axé sur la communication – à Liège et à Gand – pour une compagnie d'assurance.

- A Gand, les participants sont arrivés à l'heure, m'ont saluée et se sont servis une tasse de café. Ensuite, ils ont attendu que je commence sans trop tarder et sans montrer le besoin de me connaître plus avant.
- A Liège, les participants sont arrivés en retard, sont venus me serrer la main, ont embrassé leurs collègues tout en papotant un peu, m'ont proposé du café tout en en servant à leurs collègues et m'ont interrogée sur ma carrière professionnelle.

Donc, comment pouvez-vous, en tant que manager, devenir « interculturellement » compétent et guider les gens sans pour autant changer leur empreinte culturelle ?

Etape 1 : Prendre conscience de qui vous êtes grâce à une profonde analyse de vous-même, de vos valeurs, de vos normes, de votre façon d'observer, de votre perception et de votre modèle du monde.

Etape 2 : Apprenez à reconnaître les différences et les ressemblances entre les personnes. Traitez toujours les gens en tant qu'être unique.

Etape 3 : Apprenez à adapter votre comportement afin d'obtenir des résultats efficaces. Apprenez à adopter de nouveaux chemins, à changer de style, à adapter plutôt que mal assortir. Evitez les conflits en montrant votre intérêt pour ce qui motive les autres. Derrière chaque comportement, chaque attitude, se cache une intention positive.

Etape 4 : Engagez l'action : c'est-à-dire mettez en pratique l'apprentissage, la sensibilisation, l'information obtenue à propos d'une autre culture. Développez une approche « étape par étape », une méthode de travail que vous pourriez suivre. Soyez prêt à la modifier en vous basant sur vos observations. La culture est dynamique !

FRENCH IS THE BEST !

Jean-Charles Leblanc, un manager d'industrie français, a été transféré dans un bureau local de Bruxelles. Les chiffres étant en baisse dans ce bureau, la direction a décidé d'y souffler un vent nouveau afin de les aider à se remettre sur la bonne voie. Jean-Charles avait une excellente réputation, après tout, il était un diplômé de l'Ecole des Mines. Il a également été en grande partie responsable de l'excellent chiffre d'affaires au bureau de Paris. Immédiatement après son arrivée, Jean-Charles rassemble l'équipe pour un dîner dans un joli restaurant bruxellois. L'ambiance est détendue, les gens rient et écoutent avec grand intérêt ses histoires et son incroyable connaissance du vin, de la gastronomie et de la culture. Son humour est très apprécié. Ce mec est vraiment le meilleur ! C'est ce qui se dit autour de la table. Vers la fin du repas Chris, un représentant des ventes belge, lui demande quels sont ses plans. Jean-Charles commence à expliquer que, à Paris, ils ont réussi, qu'à Paris ils ont installé un nouveau processus, qu'à Paris ils ont des réunions hebdomadaires, qu'à Paris le manager Industrie accompagne les commerciaux autant que possible, qu'à Paris ils écrivent des rapports après chaque visite et que c'est la seule façon pour ce bureau aux maigres performances de devenir un exemple dont on peut être fier. Jean-Charles a été surpris que Chris ne réagisse que par un signe de tête. Il rentra chez lui et envoya un courriel au vice-président à Paris : « Bruxelles ce sera du gâteau ! Je viens de dîner avec eux, ils reconnaissent qu'ils sont dans un véritable pétrin et ils n'ont soulevé aucune objection que ce soit par rapport aux modifications que j'ai en tête. Je m'attends à ce que ce bureau obtiennent de bons résultats endéans les deux mois.

La semaine suivante, les nouvelles s'étaient propagées. Jean-Charles entra dans le bureau et remarqua immédiatement que les gens étaient distants, froids et tentaient même de l'éviter. Que s'est-il passé ? Ne venait-il pas de dépenser 400 € en team building ?

¹ L'arrêté du Gouvernement wallon du 11 juillet 2013 fait référence au Collège communal. On peut supposer par analogie que la responsabilité sera assumée par les membres du Bureau permanent (quand il existe effectivement...).

L'année dernière, j'ai mené une recherche approfondie en interviewant des managers internationaux sur la façon dont ils percevaient le style belge du management et ses fondements. En voici les résultats :

Plusieurs facteurs impactent sur le style du management en Belgique. Il s'agit notamment de l'évitement systématique des valeurs culturelles, d'un contrôle assez fort, d'un individualisme assez marqué et d'une compétition assez faible. Ces différents facteurs aboutissent à l'image d'un management au sein duquel le manager est perçu comme assez passif. Il est une personne modeste qui est à la recherche de sécurité et de stabilité, lent dans la prise de décision, cherchant à établir des relations à long terme, il est très loyal et possède un bon esprit d'équipe.

→ Tâches et délégation

Les tâches sont habituellement affectées directement par le manager et les travailleurs ont tendance à attendre les instructions. D'une manière générale, le travailleur montre peu d'initiative et de créativité, sauf si cela est encouragé par le management dans un environnement où règne la confiance. Les missions à accomplir doivent être claires et comporter un volet définissant le résultat attendu, sa forme et le calendrier de travail. Les travailleurs attendent de leur manager des instructions détaillées sur ce qui doit être fait et comment afin d'éviter les malentendus et tout gaspillage d'énergie. Si les travailleurs sont censés remplir eux-mêmes toutes les tâches, il est également attendu que le manager se charge de suivre tout le processus.

La hiérarchie est toujours importante et respectée. Plus le travailleur se sent « en sécurité / protégé / récompensé / impliqué / reconnu » par la direction (c'est-à-dire quand il y a une relation particulière) plus il assumera ses responsabilités. Sans cette confiance, le travailleur restera dans une attitude « *wait and see* ». Le manager peut tout à fait attendre du travailleur qu'il accomplisse sa tâche avec précision, « *La hâte fabrique des déchets* » reste un proverbe incontournable. Dans une usine ou un environnement de production, la distance entre les décideurs et les travailleurs est beaucoup plus grande et les syndicats y jouent encore un rôle important. En règle générale, les Belges accordent moins la priorité à l'efficacité qu'à l'efficacité.

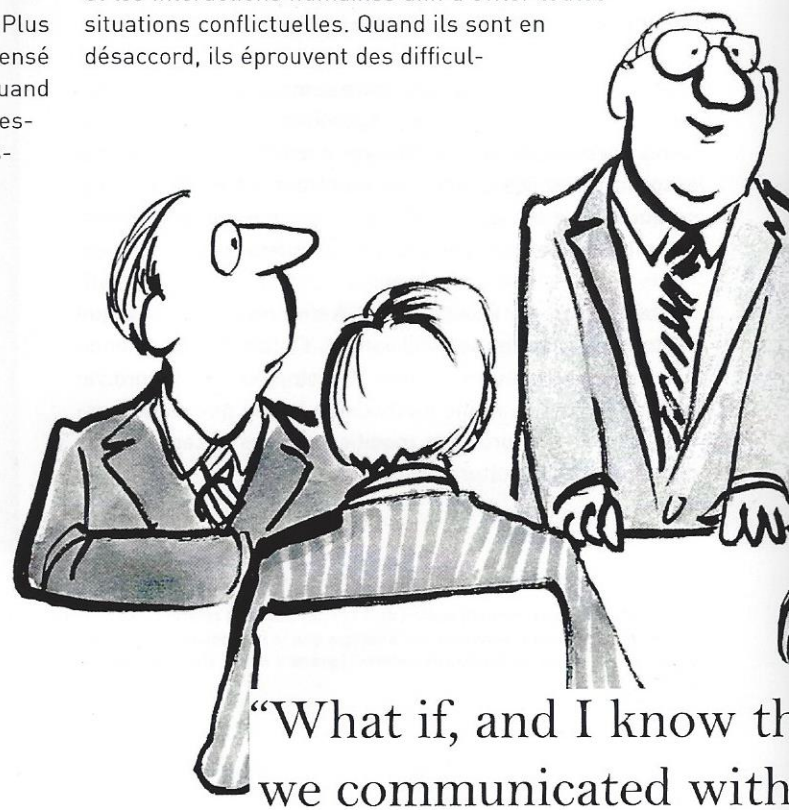
→ Motivation

La motivation, pour le travailleur belge, est fortement axée autour du sentiment de se voir confier des responsabilités et une réelle participation, de faire partie de l'équipe, d'avoir des relations de confiance mutuelle. En outre, les récompenses telles qu'une voiture, l'environnement au bureau, des titres et chèques, des jours de vacances supplémentaires, des formations offertes, des séminaires, dîners, voyages de fin de semaine ou juste l'éloge de l'employé ou de l'équipe pour un travail bien fait peuvent être encore plus appréciées qu'une augmentation de salaire. Le statut perçu et gravir les échelons de l'organisation sont des motivateurs importants.

La concurrence entre entreprises est moins évidente depuis qu'il est plus question d'une culture du « Nous » que du « Je ». Il en résulte des chiffres d'affaire assez bas et une mobilité des salariés moindre en raison de l'importance de la loyauté. Les travailleurs belges craignent le rejet social et sont à la recherche de managers qui mettent en pratique une situation morale en fonction de la personne et du contexte rencontré. Le domaine privé et professionnel s'interpénètrent. Par conséquent en tant que manager, vous devez faire attention à « l'esprit de corps ». Prenez donc le temps et souvenez-vous que de nombreux chemins mènent à Rome !

→ Communication

Le style de communication sur le lieu de travail doit être ouvert et direct avec un accent mis sur les personnes et les interactions humaines afin d'éviter toutes situations conflictuelles. Quand ils sont en désaccord, ils éprouvent des difficul-



tés à passer à d'autres tâches et ressentiront cela comme un trouble profond dans leur relation.

« *La parole est d'argent et le silence est d'or* ». Les Belges sont de bons auditeurs, des observateurs et des réfléchisseurs et ne ressentiront pas l'envie de parler ou de se faire entendre. En fait, ils se sentent très peu à l'aise de donner leur opinion en public si cela n'est pas préparé. La communication s'effectue à travers de petites conversations sur la famille, des rendez-vous face à face, des feedbacks, des réunions et rapports, tout cela avec l'attente d'obtenir des réponses honnêtes. Soyez donc préparé aux méandres et à la « pertinence » d'histoires qui ne semblent au départ ne mener nulle part.

En Belgique, les réunions servent à informer ou à officialiser ce que tout le monde sait déjà par la bouche à oreille. Les annonces chocs ne font pas partie du style belge et doivent être évitées. En Belgique, il faut parler à des personnes en petits groupes (un à un, ou à 2 ou 3 maximum) et demander un retour, des avis, discuter de la question en longueur, faire attention aux signes non-verbaux d'accord ou de désaccord. Une fois toutes ces discussions menées, on peut aller de l'avant et réunir toute l'équipe dans une salle de réunion pour « annoncer officiellement » ce qui est, à ce moment, déjà connu de tous.

La communication en Belgique est un processus lent. Un premier besoin est de vérifier que le travailleur comprend ce que l'on attend de lui et surtout s'il accepte de le faire. Le processus de communication présente plus d'étapes et chacune d'elle demande du temps et de l'énergie. Sauter de « délivrer un message » à « Allez-vous le faire ? » est très déstabilisant pour les travailleurs, ce qui peut les conduire à l'immobilisme total. Prendre plus de temps et d'énergie dans la façon dont ils communiquent, fournir une plateforme de discussion et de débats constructifs vous fera gagner du temps et rendront les travailleurs

plus prompts à participer activement aux réunions. Plus les personnes se connaissent et ont établi une relation, plus vite se met en place le processus de communication.

En Belgique, les machines à café jouent un rôle important dans ce processus, autour

d'elles, de petits groupes de travailleurs donnent leur avis et commentaires. Donc, en tant que manager, il est important de reconnaître ce « processus » et prendre part aux pauses café. La même chose est valable pour les pauses déjeuner. Si vous voulez gagner du temps, manger avec vos collègues, un véritable gain de temps et d'énergie sur le long terme !

→ Rapports

Depuis que les tâches doivent être clairement attribuées, les travailleurs donnent la préférence aux rapports écrits. Expliquer est important et les travailleurs peuvent être facilement informés simplement par courrier électronique qu'ils reçoivent en copie.

Les Belges sont précis, axés sur la qualité, mais sans doute trop longs. Ils doivent apprendre à être plus concis. Comme ils veulent effectuer un travail de qualité, ils vont réfléchir à tous les aspects et dans le détail. Ce qui se traduit parfois par une surabondance d'informations, sans aucun résumé ou conclusion finale, car ils s'attendent à ce que le manager lise entre les lignes et tire lui-même la conclusion. Ils ont tendance à être moins strict au niveau des délais et préfèrent rentrer un travail de qualité un peu plus tard que prévu.

→ Feedback

Dans le monde du travail belge, le feedback est donné à la fois comme base pour une discussion privée des tâches et missions et également annuellement par le biais d'un examen écrit formel et de la discussion des performances. Le feedback doit être direct et honnête, orienté vers les missions mais également vers les gens ; le rôle du travailleur dans l'équipe doit y être discuté. Grâce à l'influence des organisations internationales, des évaluations à « 360 degrés » sont une pratique de plus en plus courante en lieu et place d'une évaluation où le manager évalue uniquement le travailleur, bien que dans certaines organisations cela soit encore appliqué. Les Belges aiment recevoir un feedback sincère mais constructif sur l'instant plutôt qu'annuellement. Donner un feedback constructif est un important facteur de motivation pour les travailleurs belges.

→ Hiérarchie

La hiérarchie, le protocole et des comptes-rendus clairs font toujours partie intégrante du monde du travail en Belgique. L'information est dispensée sur un mode du « besoin de savoir » ou « uniquement pour le manager ».



ounds kooky,
employees.”

Des portes de bureaux fermées, des réunions impliquant uniquement les managers sont choses courantes. Malgré cela, la direction reste accessible aux travailleurs pour toutes questions, même personnelles, en ce compris les problèmes familiaux. Être manager et assumer la direction est plutôt considéré comme un statut symbolique.

Une partie du rôle d'un manager est d'avoir le pouvoir de décider quelle information est partagée avec le reste de l'organisation. Les travailleurs font preuve, en général, de beaucoup de respect pour leur manager, ils lui font confiance quant au fait de savoir ce qui est le mieux pour l'équipe et l'entreprise et ils travailleront dur pour lui plaire. Malgré cette hiérarchie, de plus en plus de travailleurs, dans les organisations belges, utilisent les prénoms comme une norme au sein de l'entreprise.

↳ Leadership

Compte tenu de leur éducation, les Belges sont moins tentés par des leaders de salon, ils veulent être dirigés. Ils ont tendance à être plus suiveurs que leaders. D'une manière

générale, les Belges ont foi en la « sécurité », la « stabilité » et ne prennent pas de risques élevés. Ce sont des travailleurs acharnés, grands épargnants pour « plus tard », plus tacticiens que les stratèges.

Ils préfèrent un leadership participatif plutôt qu'autoritaire. En tant que leader, il est important de se rendre compte que votre équipe, en règle général, est composée de travailleurs très fiables, travaillant durant de longues heures afin de fournir un travail de qualité, préférant travailler de façon méthodique et systématique et qui sont très fidèles à l'entreprise. S'ils ne sont pas des orateurs, ils sont néanmoins connus pour leur modestie et leurs bonnes relations avec les autres. Ils ont une préférence pour les réponses émotionnelles directes. Ils expriment leurs sentiments par des gestes, le ton de la voix, l'interaction verbale et un grand sens de l'humour. Ils estiment qu'il est bon de montrer ses émotions afin que les autres puissent comprendre leurs sentiments véritables. Par-dessus tout, ils ont besoin d'un capitaine pour les guider, mais ils peuvent devenir les meilleurs marins ! ■