



COMBLEZ LE FOSSÉ CULTUREL QUI VOUS SÉPARE DE VOS INTERLOCUTEURS ÉTRANGERS

# Au secours, mon collègue est étranger

Des collègues américains qui débarquent en Belgique, une PME qui traite avec un partenaire chinois, un manager qui s'expatrie au Brésil... Il est devenu indispensable de jongler avec les différences d'ordre culturel.

BENNY DEBRUYNE

Un directeur américain qui vient de rejoindre le siège social européen adresse un courriel très laconique à ses collaborateurs pour leur demander quels sont leurs objectifs de ventes. Le manager italien appelle aussitôt son collègue espagnol pour savoir ce qu'il en est, car la demande n'est pas suffisamment précise à ses yeux. Le manager allemand répond lui par un courriel accompagné de tableaux Excel très complets, pour prouver qu'il

contrôle tout. Son collègue français, en revanche, envoie en guise de réponse un mail de trois pages. «Ce manager américain a immédiatement pris la décision de suivre une formation sur les différences culturelles», se remémore Sabine Tobbback, une ancienne expatriée qui exerce actuellement la fonction de coach.

## Analysez votre propre style

Pour pouvoir aplanir les différences culturelles, vous devez d'abord déterminer où

vous vous situez par rapport à votre propre culture et à celle des autres. Dans les formations de management interculturel qu'elle dispense chez KameleonWorld, Sabine Tobbback part des dix questions suivantes.

- Êtes-vous plutôt axé sur l'individu ou sur le groupe?
- Votre jugement se fonde-t-il sur des critères objectifs ou liés à la personne?
- Êtes-vous davantage préoccupé par le rang social (titres, âge...) ou l'égalité?
- Êtes-vous diplomate ou très direct?
- Communiquez-vous de manière franche ou indirecte?
- Entretenez-vous avec vos collègues des relations formelles ou informelles?
- Vivez-vous pour le travail

et la troisième à la culture étrangère à laquelle vous avez affaire.

## Ecouter ne signifie pas nécessairement comprendre

Les habitudes d'écoute influencent grandement la communication, selon Sabine Tobbback. Ainsi, un Américain aura tendance à aller directement à l'essentiel sans tourner autour du pot. Un exemple: je veux une copie de ce document car demain, j'ai une réunion importante avec les actionnaires. Pour les Méridionaux, l'information importante dans un échange verbal n'arrive par contre qu'à la fin. Un manager américain qui parle à un collaborateur italien doit donc adapter son style de

# étranger

- ou travaillez-vous pour vivre?
  - Est-ce le processus ou le résultat qui compte le plus à vos yeux?
  - L'insécurité ne vous effraie-t-elle pas ou cherchez-vous la sécurité?
  - Travaillez-vous de façon structurée ou effectuez-vous systématiquement plusieurs tâches en même temps?
- Attribuez trois cotes de 1 à 10, une pour votre propre comportement, la deuxième pour ce qui, selon vous, constitue la norme en Bel-

gique. Il annoncera d'abord ce qui importe à ses yeux et donnera ensuite quelques mots d'explication. Mais, sachant que les Italiens écoutent surtout la fin des messages, il en répétera le début. Sabine Tobbback conseille de procéder en quatre étapes pour s'assurer de la bonne compréhension d'un message.

1. Observez votre interlocuteur et demandez-lui de répéter un certain nombre de points. Vous saurez ainsi s'il a réellement écouté ou s'il a seulement

## 5 conseils en matière de relations interculturelles

- Expliquez dans chacun de vos e-mails **pourquoi vous demandez quelque chose**. Un collaborateur qui comprend pourquoi il faut agir s'attellera plus rapidement à la tâche.
- Posez beaucoup de **questions ouvertes** (comment, quoi, pourquoi, quand, où et qui).
- Ne craignez pas les **temps morts** lors d'un entretien. Vous pouvez sans problème ménager des silences.
- Partez de **ce que vous avez en commun** avec la personne issue d'une autre culture au lieu de mettre dès le départ l'accent sur ce qui vous différencie.
- Si vous êtes amené à collaborer régulièrement avec un Japonais ou un Mexicain, par exemple, trouvez si possible une **personne de confiance** japonaise ou mexicaine auprès de laquelle vous pourrez tester comment vos messages sont perçus.

entendu ce que vous lui disiez.

2. Posez ensuite des questions ouvertes (comment, quoi, pourquoi...) pour vérifier si votre interlocuteur a bien compris ce que vous avez énoncé.
3. Vérifiez ensuite si la personne est d'accord avec vous. Posez-lui des questions fermées du style «Ma demande est-elle bien claire?»

4. En bout de course, vous devez vous assurer que la mission sera bel et bien accomplie. Dans les cultures africaines ou arabes, il n'est en effet pas impossible que quelqu'un qui a écouté une demande et a marqué son accord n'exécute pas automatiquement la tâche déléguée. «Vous pouvez demander explicitement à votre interlocuteur ce qu'il compte faire et lui demander de rédiger un rapport écrit comportant

un plan d'actions», recommande Sabine Tobbback.

## Etude de cas: un patron français prend la tête d'une filiale belge

**La situation.** Paris nomme un manager français, Pascal, à la tête de sa filiale belge à la suite d'une sérieuse érosion des chiffres de vente. Pascal sort d'une grande école, jouit d'une réputation flatteuse et a déjà permis au siège français de réaliser de beaux bénéfices. Pascal invite sa nouvelle équipe à dîner dans un restaurant français très huppé à Bruxelles. Il crée une ambiance détendue et fait forte impression par ses connaissances et son humour. A la fin du repas, Marc, un commercial belge, s'enquiert des plans de Pascal. Le Français explique à quel point les affaires sont bonnes à Paris et comment ils ont introduit une nouvelle mé-

**Kris Poté (Capgemini) à propos des évaluations**

## « Les Indiens espèrent tous avoir une excellente évaluation »

La société de consultance Capgemini n'est plus favorable aux expatriations de longue durée, et ce pour éviter les problèmes liés à l'évaluation d'équipes multiculturelles. Un consultant indien qui travaille quelques mois en Belgique sera évalué en Inde sur la base du *feed-back* de son manager belge. Capgemini adapte en outre

son système de points en fonction du pays concerné. Les travailleurs belges sont généralement satisfaits s'ils obtiennent un score de trois sur cinq, ce qui n'est pas le cas des Indiens. « En Belgique, un trois signifie: suffisant, continuez. Mais, dans un pays comme l'Inde, nous attribuons systématiquement de meilleures évaluations parce

que les attentes sont plus élevées. » Kris Poté conseille aux entreprises de vaincre leur crainte non fondée d'engager des collaborateurs issus d'autres cultures. « Dans un autre pays, on trouve souvent des compétences qui ne sont plus présentes chez nous et à des prix plus intéressants que chez nous. »

thode de travail. Les représentants parisiens se réunissent toutes les semaines et écrivent chaque semaine un rapport sur leurs visites commerciales. Pascal demande à Marc s'il a des remarques. Ce dernier ne pipe mot. Pascal explique dès lors à son patron, en France, que tout le monde a marqué son accord sur ses plans et qu'aucune objection n'a été formulée. Une semaine plus tard, Marc ne fait aucun cas des directives de son patron.

**Les différences culturelles.** « Un bon repas et l'humour sont le ciment d'une équipe », pense Pascal. « Si j'explique comment

## Dans certaines cultures, il n'est pas impossible que quelqu'un qui a écouté une demande et a marqué son accord n'exécute pas automatiquement la tâche déléguée



tout se passe à Paris et si je montre que je suis l'homme de la situation, mes collaborateurs approuveront mes idées. Il ne faut même pas qu'on parle ouvertement des problèmes de la filiale belge », conclut Pascal. « Cet homme connaît son affaire et fait preuve d'humour », estime Marc. « Mais son

intelligence, son rang social et ses diplômes m'importent assez peu. Je respecte un patron pour ce qu'il est. Il ne cesse de parler de ses succès à Paris, mais aucune recette ne fonctionne partout. Il ne s'est même pas enquis de nos problèmes. »

**Le fossé culturel.** Pascal a démarré en fanfare avec son

dîner et son partage d'informations, mais il a négligé de témoigner suffisamment d'intérêt pour les difficultés spécifiquement belges. Avant de proposer une solution, il aurait dû commencer par se renseigner sur l'origine de ces écueils. Un leader a besoin de bien plus que de charisme et de diplômes. En Belgique, il faut aussi montrer que l'on s'intéresse aux gens, à l'histoire de l'entreprise et aux projets personnels de chacun. Marc, de son côté, aurait dû donner plus de détails sur la façon dont on travaille en Belgique, quand Pascal lui a demandé son avis. ☺

**Matthew Cherry (Brunswick Marine) à propos des recrutements**

## « Les Italiens échangent des informations de façon informelle »

Matthew Cherry, vice-président des RH chez Brunswick Marine, attire toujours l'attention de ses futures recrues sur le fait qu'elles vont devoir adapter leur style de management. « Dans un environnement international, il faut adopter une approche "crosse de golf". J'entends par là qu'il faut utiliser de nouvelles crosses. » Outre des données sur le pays et l'environnement dans lequel ils vont évoluer, les expats reçoivent, chez

Brunswick Marine, des informations d'ordre culturel et linguistique. « Nous les aidons ainsi à mieux comprendre les différences culturelles. Quand un expat américain arrive en Europe, il faut par exemple lui expliquer que les Italiens échangent des informations d'une manière nettement plus informelle – parfois dans un couloir – que les Britanniques, qui aiment travailler avec des plans d'actions, par exemple. Les modes de travail des Italiens et des Bri-

tanniques présentent l'un et l'autre des avantages, et il n'est bien sûr aucunement question d'établir une échelle de valeurs. »

Lors d'un recrutement, Brunswick évite les cloisonnements culturels en mettant l'accent sur le comportement et sur les capacités de chaque candidat. L'entreprise tente de trouver, par-delà les différences culturelles, des définitions générales des compétences requises pour les différents postes.