

ERIN MEYER

# LA CARTE DES DIFFÉRENCES CULTURELLES

---

8 clés  
pour travailler  
à l'international

*diateino*



# **LA CARTE DES DIFFÉRENCES CULTURELLES**

**Catalogage :** développement professionnel, management, culture, international

**Éditrice :** Louise Baudrillart

**Assistante éditoriale :** Mathilde Ory-Lavollée

Tous droits de traduction et d'adaptation réservés pour tous pays.

**Titre original :** *The Culture Map: Decoding How People Think, Lead, And Get Things Done Across Cultures*

**Édition originale :** PublicAffairs, 2014

Copyright © 2014 Erin Meyer

**Édition française 2016 :** Les Éditions Diateino

Copyright © 2016 Les Éditions Diateino

**ISBN :** 978-2-35456-248-9

Conception graphique de la couverture réalisée par Caroline Bezaud.

**Retrouvez-nous sur :**

<http://diateino.com>

<http://twitter.diateino.com>

<http://facebook.diateino.com>

**Erin Meyer**

**LA CARTE DES DIFFÉRENCES  
CULTURELLES**

**8 CLÉS POUR TRAVAILLER À L'INTERNATIONAL**

Traduit de l'anglais (États-Unis)  
par Philippe Blanchard

*diateino*



# SOMMAIRE

## INTRODUCTION

### SE REPÉRER AU MILIEU DES DIFFÉRENCES CULTURELLES

|  |    |
|--|----|
| <b>La sagesse de madame Chen</b>                                   | 11 |
| Ces frontières invisibles qui quadrillent notre monde              | 18 |
| Il ne suffit pas d'être ouvert aux différences individuelles       | 20 |
| Huit axes pour cartographier les cultures du monde                 | 21 |
| Dresser une cartographie culturelle                                | 23 |
| Comment mon pays se retrouve-t-il placé là ?                       | 25 |
| Le point crucial : la relativité culturelle                        | 27 |
| Quand les frontières culturelles se trouvent à l'intérieur de nous | 29 |
| Le goût de l'eau dans laquelle on nage                             | 30 |

## CHAPITRE 1

### ÉCOUTER CE QUE DIT L'AIR

|  |    |
|--|----|
| <b>Communiquer d'une culture à l'autre</b>   | 33 |
| L'interaction des langues et de l'histoire   | 39 |
| Qu'est-ce qui fait un bon communicant ?  | 43 |
| Tout est relatif   | 45 |
| Quelles stratégies pour travailler avec des interlocuteurs de cultures plus contextualisantes ?  | 50 |
| Quelles stratégies pour travailler avec des interlocuteurs de cultures moins contextualisantes ? | 52 |
| Stratégies de collaboration multiculturelle  | 53 |
| À quel moment mettre les choses par écrit ?  | 56 |

## CHAPITRE 2

### LES MULTIPLES FAÇONS DE SE MONTRER POLI

|   |    |
|---|----|
| <b>Évaluation de la performance et formulation de critiques</b> | 59 |
| Parler franchement : un cadeau ou une gifle ?                   | 60 |
| Intensifiants et atténuateurs : l'art de traduire               | 62 |
| Expression explicite et critique directe                        | 68 |
| Expression implicite et critique directe                        | 70 |
| Expression explicite et critique indirecte                      | 73 |

|  |    |
|--|----|
| Expression implicite et critique indirecte | 77 |
| Qu'est-ce que veut dire « être poli » ?    | 81 |

### CHAPITRE 3

#### POURQUOI OU COMMENT ?

|  |     |
|--|-----|
| <b>L'art de persuader dans un monde multiculturel</b>        | 83  |
| Deux styles de raisonnement : par les principes              |     |
| ou par les applications                                      | 86  |
| Comment se positionnent les pays sur l'axe « Persuader » ?   | 88  |
| Quand la philosophie rejoint les affaires                    | 90  |
| Stratégies de persuasion interculturelles                    | 93  |
| La pensée holistique : l'approche asiatique de la persuasion | 96  |
| Améliorer son efficacité                                     | 102 |
| Éviter les pièges, engranger les bénéfices                   | 103 |

### CHAPITRE 4

#### JUSQU'OU VOULEZ-VOUS ÊTRE RESPECTÉ ?

|   |     |
|---|-----|
| <b>Leadership, hiérarchie et pouvoir</b>                    | 105 |
| Geert Hofstede et le concept de distance hiérarchique       | 109 |
| Les facteurs historiques et culturels qui affectent         |     |
| la façon de diriger   | 113 |
| Apprendre à diriger dans une culture hiérarchique           | 119 |
| Sauter les échelons hiérarchiques : regardez où vous mettez |     |
| les pieds   | 120 |
| Quand les équipes internationales témoignent                |     |
| de trop – ou pas assez – de respect                         | 125 |

### CHAPITRE 5

#### GRAND D OU PETIT d ?

|   |     |
|---|-----|
| <b>Qui décide et comment ?</b>  | 129 |
| « Consensus » est un gros mot   | 130 |
| Consensuel ou imposé : où va votre préférence ?                       | 135 |
| Le système japonais <i>ringi</i> : hiérarchique mais ultra-consensuel | 138 |
| Éviter les chocs culturels au cours de la prise de décisions          | 142 |

### CHAPITRE 6

#### LA TÊTE OU LE CŒUR

|  |     |
|--|-----|
| <b>Deux formes de confiance et comment les instaurer</b> | 145 |
| La confiance de la tête et la confiance du cœur          | 148 |
| Cultures du travail et cultures de la relation           | 151 |

|   |     |
|---|-----|
| Pêche et noix de coco : un comportement amical<br>n'est pas toujours synonyme de culture de la relation | 154 |
| Comment on cultive les relations de part et d'autre<br>des frontières culturelles                       | 157 |
| Se montrer tel que l'on est : la relation vaut contrat  | 160 |
| Prenez les repas au sérieux : un déjeuner peut être<br>votre ticket d'entrée                            | 164 |
| Choisissez votre support de communication :<br>téléphone, e-mail ou <i>wasta</i>                        | 167 |
| <b>CHAPITRE 7</b>   |     |
| <b>L'AIGUILLE, PAS LE COUTEAU</b>   |     |
| <b>Les désaccords productifs</b>  | 173 |
| Affrontements : sauver la face ou discuter avec chaleur ?   | 175 |
| Confrontation intellectuelle et libre expression des émotions   | 178 |
| Faire en sorte que des équipes internationales vivent<br>leurs désaccords en bon accord                 | 186 |
| « Permettez-moi de me faire l'avocat du diable »  | 191 |
| <b>CHAPITRE 8</b>   |     |
| <b>À PARTIR DE QUAND EST-ON EN RETARD ?</b>   |     |
| <b>Gestion et perception du temps selon les cultures</b>  | 193 |
| Étudier la culture jusqu'à ce que « les vaches rentrent à l'étable »                                    | 197 |
| Les relations, clés de la gestion du temps  | 198 |
| La queue n'est pas la queue : faire la queue à Stockholm<br>ou s'agglutiner à Indore                    | 201 |
| Tenir une réunion et faire la queue, c'est du pareil au même  | 203 |
| Attendre un signe de la lune : le changement de style<br>comme réponse aux défis de la gestion du temps | 204 |
| La stratégie du cadrage, à la tête d'une équipe multiculturelle   | 209 |
| « Votre façon de faire est totalement inefficace »  | 211 |
| <b>ÉPILOGUE</b>   |     |
| <b>LA CARTE DES CULTURES : MODE D'EMPLOI</b>  | 213 |
| Reconstituer le puzzle : la carte des différences culturelles   | 214 |
| Comblar les failles   | 218 |
| Nous sommes tous identiques, nous sommes tous différents  | 220 |
| Notes   | 223 |
| Index   | 229 |
| Remerciements   | 235 |



## INTRODUCTION

# SE REPÉRER AU MILIEU DES DIFFÉRENCES CULTURELLES : la sagesse de madame Chen

Alors que le jour commençait à poindre, dans le froid de ce matin parisien de novembre, je roulais vers mon bureau pour un rendez-vous avec un nouveau client important. Je n'avais pas bien dormi, mais cela n'avait rien d'inhabituel : il est fréquent que mon sommeil soit agité la veille d'une session de formation à fort enjeu. Mais ce qui avait rendu cette nuit-là particulière, c'étaient les rêves qui avaient perturbé mon sommeil.

J'étais en train de faire mes courses dans un grand supermarché américain. Au fur et à mesure que je prenais les articles de ma liste – fruits, Kleenex, encore des fruits, pain, lait, encore des fruits – je m'apercevais avec effroi que les articles semblaient disparaître encore plus vite que je ne les mettais dans mon caddie. Je courais entre les rayons, attrapant les marchandises et les balançant dans le panier où elles disparaissaient sans laisser de trace. Horrifiée et désespérée, je compris que je ne réussirais jamais à finir mes courses.

Le même rêve s'étant répété plusieurs fois cette nuit-là, je renonçai à essayer de dormir. Je me levai, avalai une tasse de café, m'habillai dans le clair-obscur du matin et traversai un Paris vide pour me rendre à mon bureau, afin de me préparer pour le programme de la journée. Me disant que ce cauchemar des courses ratées reflétait mon inquiétude de ne pas être complètement prête pour mes clients, je mis toute mon énergie à préparer la salle de réunion et à relire mes notes pour la journée qui s'annonçait. J'allais la consacrer à l'un des cadres dirigeants de Peugeot Citroën et à sa femme, pour leur faciliter l'adaptation à la culture chinoise

## LA CARTE DES DIFFÉRENCES CULTURELLES

avant leur départ prochain pour Wuhan. Si ce client était content, ma société serait retenue pour dispenser la même formation à 50 autres couples au cours de l'année. Inutile de dire que l'enjeu était de taille.

Bo Chen, l'expert chinois qui participait à la séance, arriva lui aussi de bonne heure. Âgé de 36 ans et originaire de Wuhan, Chen était le correspondant parisien d'un quotidien chinois. Il s'était proposé pour jouer le rôle d'expert culturel pendant cette séance, et sa contribution allait être l'une des clés du succès. S'il se montrait aussi bon que je l'espérais, la formation serait une réussite et c'est nous qui serions chargés des 50 suivantes. Ma confiance en Chen était fondée sur la qualité de nos réunions préparatoires. S'exprimant bien, extraverti et très cultivé, Chen était l'homme qu'il me fallait. Je lui avais demandé de préparer deux ou trois exemples de situations professionnelles concrètes pour illustrer chacun des traits culturels que je me proposais de traiter, et il m'avait assuré avec enthousiasme qu'il serait prêt.

Monsieur et madame Bernard arrivèrent et je les installai d'un côté de la grande table rectangulaire en verre, dont Chen et moi occupions l'autre côté. En prenant une profonde inspiration optimiste, je commençai par passer en revue au tableau les problématiques culturelles dont les Bernard devaient être conscients pour réussir leur séjour en Chine. Au fur et à mesure de la matinée, je les développais en détail les unes après les autres, et je répondais aux questions tout en surveillant Chen pour lui permettre d'intervenir dès qu'il voudrait prendre la parole.

Mais Chen ne manifestait pas la moindre velléité d'intervenir. Comme je finissais le premier point, je marquai une courte pause et me tournai vers lui dans l'attente de son intervention, mais il ne prit pas la parole. Il n'ouvrit pas la bouche, ne se pencha pas en avant ni ne leva la main. Apparemment, il n'avait pas d'exemple concret à proposer. Comme je ne voulais pas le mettre dans l'embarras, ni ne le mettre mal à l'aise en lui demandant d'intervenir alors qu'il n'était pas prêt, je passai à mon point suivant.

À mon grand embarras, Chen resta silencieux et quasiment immobile tandis que je faisais le reste de ma présentation. Il hochait poliment la tête pendant que je parlais, mais c'était la seule manifestation à laquelle il se livrait pour faire part de ses réactions, positives ou négatives. Je donnais tous les exemples qui me venaient à l'esprit et nourrissais du mieux que je pouvais le dialogue avec les clients. Point après point, je parlais, j'expliquais et je discutais avec les Bernard, mais point après point, Chen persistait dans son mutisme.

Cela continua pendant trois bonnes heures. Ma déception initiale devant le comportement de Chen était en train de s'amplifier et de se transformer en panique totale. Sa contribution était essentielle à la réussite de la session. À bout de ressources, et ne voulant toujours pas créer de malaise devant le client, je décidai de tenter le tout pour le tout et je lui demandai : « Bo, est-ce que vous auriez quelques exemples à nous donner ? »

Chen se redressa sur son siège, adressa un sourire confiant aux clients et ouvrit son ordinateur portable qui contenait des pages et des pages de notes. « Oui, Erin, merci » me répondit-il. Puis, à mon immense soulagement, il se mit à donner toute une série d'exemples aussi clairs et pertinents que passionnants.

Quand je repense à ce moment pénible du « mutisme de Bo », il serait naturel de le croire lié à un aspect de la personnalité de Chen, ou à un aspect de la mienne ou encore à leur interaction. Si Chen était muet, c'était peut-être parce qu'il n'est pas doué pour la communication, ou bien parce qu'il est timide ou introverti et qu'il a du mal à s'exprimer, à moins d'y être poussé. C'était peut-être aussi parce que je m'étais montrée mauvaise facilitatrice et que je n'avais pas, sauf vers la fin de la séance, fait clairement appel à lui, alors que je lui avais demandé de préparer cette réunion. Ou peut-être, explication plus à mon avantage, parce qu'après avoir passé la nuit à rêver de fruits qui disparaissent, j'étais tellement fatiguée que je n'avais pas su voir les signes qu'il m'adressait pour m'indiquer qu'il avait quelque chose à dire.

De fait, nos précédentes réunions m'avaient prouvé qu'il s'exprimait bien et qu'il n'était pas timide. C'était au contraire quelqu'un de doué pour la communication, manifestement extraverti et sûr de lui. Qui plus est, cela faisait des années que j'animais des réunions avec des clients et je ne m'étais encore jamais sentie aussi isolée, ce qui laissait penser que mes compétences de facilitateur n'étaient pas la source du problème.

La vérité, c'est que le mutisme de Chen était une affaire de culture, pas de personnalités. Mais l'explication culturelle n'est pas aussi simple qu'on peut le penser. Le comportement de Chen, lors de nos réunions, s'inscrivait dans un stéréotype culturel bien connu. Les Occidentaux tiennent souvent pour acquis que les Asiatiques sont, en général, discrets, réservés ou timides. Si vous gérez une équipe internationale où des Asiatiques et des Occidentaux se côtoient, il y a de bonnes chances pour que ces derniers viennent se plaindre que leurs collègues asiatiques ne parlent guère et n'expriment pas franchement leur opinion lors des réunions d'équipe. Ce stéréotype culturel ne reflète cependant pas la vraie raison du comportement de Chen.

Et puisque les Bernard, Chen et moi participions à un programme de formation interculturelle (que j'étais censée diriger, mais où je sentais avec embarras que c'était moi qui avais à apprendre), je décidai de demander simplement à Chen de m'expliquer son comportement. « Bo, lui dis-je, vous aviez plein d'exemples superbes ! Pourquoi ne nous en avez-vous pas fait part plus tôt ? » « Vous ne pensiez tout de même pas que j'allais vous interrompre ? » me demanda-t-il, l'air franchement surpris. Et il me décrit la situation telle qu'il la voyait, en se tournant vers M. et Mme Bernard :

*Ici, c'est Erin qui préside la réunion. Et comme c'est elle l'animatrice, j'attends qu'elle me fasse signe. Pendant ce temps, il est normal que je l'écoute avec attention en restant silencieux et immobile. En Chine, nous avons souvent le sentiment que les Occidentaux prennent beaucoup la parole en réunion pour se mettre en valeur et qu'ils ne savent pas écouter. J'ai aussi remarqué qu'avant de prendre la parole, les Chinois observent un silence qui dure quelques secondes de plus qu'en Occident. Vous, en réunion, vous parlez pratiquement tous en même temps. J'attendais qu'Erin reste silencieuse suffisamment longtemps pour intervenir à mon tour, mais ce tour n'est jamais venu. Nous autres Chinois, nous avons souvent l'impression que les Américains savent mal écouter parce qu'ils passent leur temps à se couper la parole pour donner leur point de vue. J'aurais bien aimé donner mon point de vue après une pause suffisamment longue. Mais comme Erin n'arrêtait pas de parler, je me suis contenté d'attendre patiemment. Je me souviendrai toujours de ce que me disait ma mère : « On a deux yeux, deux oreilles mais une seule bouche, et il faut les utiliser dans la même proportion. »*

Tandis que Chen parlait, les raisons de notre malentendu devenaient lumineuses pour les Bernard – et pour moi. Il était évident qu'elles étaient beaucoup plus profondes que tous les stéréotypes faciles sur « la timidité des Chinois ». Et cette intelligence nouvelle de la situation nous amenait à la question la plus importante : une fois que je suis conscient du contexte culturel qui conditionne une situation, que puis-je faire pour la gérer le plus efficacement possible ?

Dans l'histoire du mutisme de Bo, une compréhension plus profonde de son comportement conduit à des solutions simples mais très efficaces : se préparer à reconnaître les différentes attentes culturelles en matière de communication et de relations avec l'autorité, et s'y adapter avec sou-

plesse. La prochaine fois que j'animerai une formation avec un expert culturel chinois, je ne devrai pas oublier de l'inviter à parler. Et, au cas où il ne répondrait pas immédiatement à mon invitation, il faudra que je garde le silence quelques secondes de plus avant de reprendre le fil de mon propos. Mais Chen peut, lui aussi, mettre en œuvre des stratégies simples pour être plus efficace. Il peut sans doute commencer par passer outre sa tendance naturelle, qui est d'attendre d'être invité à parler, et faire l'effort d'intervenir quand il a une contribution à apporter. Et si ce comportement lui paraît trop agressif, il suffira qu'il lève la main pour demander la parole s'il ne trouve pas l'espace nécessaire pour s'exprimer. Ce livre propose une approche systématique et progressive qui permet, d'une part, de comprendre les difficultés les plus fréquentes que font naître les différences culturelles dans les relations professionnelles, et d'autre part, de les gérer plus efficacement. La première étape est d'identifier les facteurs culturels qui conditionnent nos comportements et d'analyser méthodiquement ces comportements. À partir de cela, on peut appliquer des stratégies claires pour résoudre plus efficacement les problèmes les plus épineux qui naissent des malentendus interculturels – ou, simplement, pour les éviter.

\* \* \*

Un jour que j'entrais dans le bureau de Sabine Dulac, au deuxième étage d'un immeuble de La Défense, je la trouvai tout excitée, marchant de long en large devant sa fenêtre qui donnait sur une petite passerelle et sur la sculpture d'un pouce géant en béton. Directrice financière d'un grand groupe international du secteur de l'énergie, cette femme énergique s'était vu nommer à Chicago pour deux ans, ce qu'elle réclamait depuis des années à sa hiérarchie. Elle venait de passer la soirée précédente à lire une liasse d'articles que je lui avais envoyés, décrivant les différences entre les Américains et les Français en matière de culture des affaires. « Je pense que ce départ pour Chicago est exactement ce qu'il me faut, me déclara-t-elle d'emblée. J'adore travailler avec les Américains. Ils sont si pragmatiques et efficaces ! Et transparents ! Ils sont tellement plus directs et transparents que nous autres ! »

J'ai passé plusieurs heures avec elle pour l'aider à se préparer à ce changement, et notamment à réfléchir à la façon d'adapter son style de management afin d'être performante dans le contexte de la culture américaine. C'était la première fois qu'elle allait vivre à l'étranger et elle serait la seule Française de son équipe, deux éléments qui ne faisaient qu'accroître sa

## LA CARTE DES DIFFÉRENCES CULTURELLES

joie de partir. C'est avec toute l'excitation que cette nouvelle opportunité provoquait chez elle que Sabine Dulac partit pour Chicago, « la Ville des Vents ». Nous sommes restées quatre mois sans échanger de nouvelles et je finis par appeler son nouveau patron américain puis Sabine elle-même, dans le cadre des entretiens de suivi que nous avions programmés.

La première réaction que j'obtins de Jake Webber, quand je lui demandai comment ça se passait avec Sabine, fut un profond soupir. « Bah, ça se passe... moyennement. Son équipe l'aime vraiment beaucoup et elle a une énergie incroyable. Je dois avouer que son énergie a mis le turbo à son service. C'est très positif. Elle s'est vraiment intégrée beaucoup plus vite que je ne m'y attendais. Vraiment, de ce côté-là, c'est excellent. »

Je sentais bien que l'évaluation était en train de prendre un tour négatif. « Mais il y a dans sa manière de travailler plusieurs points importants sur lesquels je veux que Sabine change, poursuit Webber, et je ne constate aucun effort en ce sens de sa part. Ses tableaux sont bâclés, elle fait des fautes de calcul et elle ne prépare pas ses réunions. Je lui en ai parlé à plusieurs reprises, mais elle n'entend pas ce que je lui dis. Elle persiste dans les mêmes erreurs. Je lui en ai reparlé jeudi dernier, mais je n'ai pas l'impression qu'elle essaye de changer. »

« On a fait son entretien d'évaluation ce matin, me dit Weber en soupirant encore une fois, et je suis revenu en détail sur ces questions. Il n'y a plus qu'à attendre. Mais si elle ne s'attaque pas au problème, je crains qu'elle ne soit pas faite pour ce poste. »

Inquiète, j'appelai Sabine.

« Ça se passe super bien ! s'exclama-t-elle. Mon équipe est géniale. J'ai réussi à nouer de vraies relations avec mes collaborateurs, et je m'entends super bien avec mon patron. Je m'épanouis. » Et elle poursuivit : « C'est la première fois de ma carrière que je trouve un poste pour lequel je suis vraiment faite, qui me permet d'exploiter à 100 % mes talents et mes compétences. Ah, il faut que je te dise, j'ai eu mon premier entretien d'évaluation ce matin. Je suis absolument ravie. C'est le meilleur entretien d'évaluation que j'aie eu depuis que je suis dans le groupe. Je me dis souvent que je vais essayer de prolonger au-delà des deux ans, tellement tout se passe bien. »

En procédant comme pour le mutisme de Bo, examinons d'abord si le malentendu entre Jake Webber et Sabine Dulac résulte d'une incompati-

bilité personnelle ou de divergences culturelles. Dans leur cas, les stéréotypes nationaux risquent de créer plus de confusion que de clarté. Après tout, il semble aller de soi que les Français sont les rois de l'implicite et de la communication indirecte et qu'ils sont passés maîtres dans l'art de parler et d'écouter avec subtilité et finesse, alors que les Américains passent pour être les adeptes de la communication directe et explicite : plus c'est brutal, mieux c'est. Et pourtant, dans l'histoire de la surdité de Sabine, un patron américain se plaint de ce que sa subordonnée française n'ait pas la finesse nécessaire pour comprendre ce qu'il essaye de lui dire, alors que la Française semble joyeusement sourde au message que son patron essaye de lui faire passer. Face à une situation aussi inattendue, il serait logique de penser que nos deux protagonistes ont tout simplement des personnalités incompatibles, indépendamment de l'univers culturel dont ils sont issus.

Ce serait logique. Mais imaginez que vous ayez eu l'occasion de parler avec 20 ou 30 managers français vivant au États-Unis et qu'une dizaine d'entre eux vous ait raconté la même histoire. En les entendant vous expliquer, l'un après l'autre, que leur patron américain leur a fait des critiques dans un langage qu'ils ont trouvé flou, ambigu ou carrément trompeur, vous risquez de conclure, à juste titre, qu'il y a bien *quelque chose* d'ordre culturel qui sous-tend ce type de malentendu. Or, ce type de malentendu existe bel et bien, ce qui suggère fortement que la surdité de Sabine Dulac relève de tout autre chose que d'un conflit de personnalités.

Ce qui le rend troublant, c'est que les Américains sont souvent plus explicites et plus directs que les Français (ou, plus précisément, que leur culture se caractérise par une « *contextualité faible* », concept que nous étudierons dans un prochain chapitre). Mais il y existe une grosse exception : lorsqu'un manager évalue ses subordonnés. Dans un contexte français, les compliments sont souvent implicites alors que les critiques s'expriment de façon plus directe. Aux États-Unis, c'est exactement le contraire : un patron exprime en général sa satisfaction de façon directe, alors qu'il essayera de donner à ses critiques une forme positive, encourageante. Ainsi, quand Jake Webber évaluait le travail de Sabine selon la méthode américaine, qui consiste à compenser chaque reproche par trois compliments, elle ressortait de l'entretien les oreilles pleines de la musique des éloges qu'il lui avait prodigués, tandis que ses critiques étaient passées à l'arrière-plan.

Si, pendant son entretien d'évaluation avec son nouveau patron américain, Sabine avait été consciente de ce biais culturel, elle aurait sans doute donné plus de poids à la partie négative de l'entretien que si son patron avait été français, ce qui lui aurait permis de mieux interpréter les retours qui lui étaient faits et de s'employer à sauver son poste.

Quant à Jake Webber, s'il avait su cela, il aurait pu expliquer à Sabine sa façon de communiquer, et il lui aurait dit, par exemple : « Quand je fais un entretien d'évaluation, je commence toujours par énumérer trois ou quatre points dont je suis satisfait, avant de passer à la partie vraiment importante de l'entretien qui porte, évidemment, sur les axes de progrès. Je déteste attaquer la partie importante d'emblée, sans commencer par les points positifs. Est-ce que cette méthode vous convient ? »

Le simple fait d'explicitier son approche est souvent très utile, à la fois pour désamorcer un risque de malentendu immédiat, mais aussi pour poser les bases d'une meilleure collaboration pour l'avenir. Nous avons déjà vu ce principe à l'œuvre quand Bo Chen a donné les raisons pour lesquelles il avait gardé le silence pendant presque toute la séance. Vous avez ici un exemple des multiples stratégies concrètes et pratiques que nous proposerons pour éviter les faux pas interculturels et pour améliorer l'efficacité du travail avec des équipes multinationales.

## Ces frontières invisibles qui quadrillent notre monde

Des situations semblables à celles que nous venons de décrire sont bien plus fréquentes qu'on ne pourrait le penser. La triste vérité est que l'écrasante majorité des managers qui travaillent à l'international est peu consciente de l'impact de la culture sur son activité. Et cela devient d'autant plus vrai que nous sommes de plus en plus nombreux à utiliser quotidiennement des médias virtuels, comme le mail ou le téléphone, pour communiquer avec d'autres pays. Quand on vit, qu'on travaille ou qu'on se déplace beaucoup dans un pays étranger, les éléments contextuels que l'on perçoit aident à comprendre la culture des habitants, ce qui permet de mieux décoder les messages et de s'y ajuster en conséquence. Inversement, quand on échange des e-mails avec un correspondant d'un pays où l'on n'a jamais vécu, on court beaucoup plus le

risque de ne pas percevoir les subtilités culturelles et leur incidence sur la communication.

Prenons un exemple simple : le geste typiquement indien qui consiste en un mouvement de la tête, à mi-chemin entre la négation et l'acquiescement. Si vous allez en Inde pour des raisons professionnelles, vous ne tarderez pas à comprendre que ce geste n'exprime ni l'incertitude, ni le désaccord, ni l'absence de soutien comme ce serait le cas dans la plupart des autres cultures. Au contraire, il suggère l'intérêt, voire l'enthousiasme, et signale parfois une écoute respectueuse. Après deux ou trois jours, vous constaterez que c'est un geste très commun et vous vous souviendrez de ce qu'il semble signifier. Vous voici donc à même de décrypter ce geste correctement quand vous négociez une affaire avec vos sous-traitants indiens. Mais par courriel ou par téléphone, depuis vos bureaux de Hellerup au Danemark ou de Bogota en Colombie, même si vous êtes en relation quotidienne avec vos homologues indiens, vous ne voyez jamais dans quel environnement ils vivent et travaillent. Et donc, quand vous êtes en vidéoconférence avec l'un de vos cadres dirigeants indiens, vous risquez d'interpréter ce geste ambigu comme le signe qu'il n'est pas totalement d'accord avec vous. Vous redoublez d'efforts pour le convaincre, mais plus vous lui parlez, plus son mouvement de tête vous fait croire qu'il ne vous suit pas. Quand vous raccrochez, vous vous demandez ce qui se passe, vous êtes agacé, peut-être même en colère. La culture a parasité votre échange mais, faute des indications visuelles et contextuelles que seule fournit la présence physique, vous n'avez même pas senti que c'était un phénomène culturel qui était en cause.

Ainsi, que nous en soyons conscients ou pas, notre façon de nous comprendre les uns les autres et, au bout du compte, d'exécuter notre travail, est influencée par les différences subtiles entre nos schémas de communication et par les variations complexes dans ce que chaque pays considère comme bonne pratique professionnelle ou simple bon sens. Un grand nombre de ces différences culturelles – qui concernent le bon moment pour parler ou pour garder le silence, le rôle de l'animateur ou la manière la plus constructive de formuler une critique – peuvent paraître minimes. Mais si vous n'en n'êtes pas conscient, ou si vous ne disposez pas des outils stratégiques pour bien les gérer, elles risquent de faire capoter vos réunions d'équipe, de démotiver vos salariés, d'agacer vos fournisseurs étrangers et de vous compliquer la vie pour atteindre vos objectifs.

Aujourd'hui, que l'on travaille à Düsseldorf ou à Dubaï, à Brasilia ou à Pékin, à New York ou à New Delhi, on fait partie d'un réseau planétaire – réel ou virtuel, physique ou électronique – où l'on ne peut pas réussir si l'on ne sait pas naviguer entre des réalités culturelles excessivement différentes. Si nous ne savons pas décoder les autres cultures pour éviter des pièges grossiers, nous sommes les victimes toutes désignées de malentendus et de conflits inutiles, et nous courons droit à l'échec.

## **Il ne suffit pas d'être ouvert aux différences individuelles**

Il est tout à fait possible, et même fréquent, de passer des dizaines d'années à travailler en milieu interculturel et de multiplier les voyages professionnels, sans pour autant être conscient ni averti de la façon dont la culture nous influence. Des millions de gens travaillent dans des environnements internationaux et n'en continuent pas moins de regarder le monde depuis la fenêtre de leur culture, persuadés que tous les différents, toutes les controverses et tous les malentendus trouvent leur origine dans les personnes. Ce n'est pas une question de paresse. On peut être très bien intentionné et ne pas chercher à s'informer des différences culturelles si l'on est convaincu qu'il suffit d'être attentif aux différences individuelles.

Après la publication d'un article en ligne que j'avais écrit sur les différences culturelles entre les pays d'Asie et leur incidence sur les collaborations intra-asiatiques, un lecteur m'a adressé le commentaire suivant : « Parler de différences culturelles conduit à créer des stéréotypes et à mettre les individus dans les cases des « traits caractéristiques ». Plutôt que de parler de culture, il faut juger les gens en tant que personnes et pas simplement en tant que produits de leur environnement. » À première vue, ce commentaire a l'air recevable et, même, franchement éclairé. Les individus ont bien entendu des caractéristiques personnelles indépendantes de leur origine culturelle. Et, dans ce cas, pourquoi ne pas les aborder en cherchant à connaître chacun personnellement, et partir de cette connaissance ?

Malheureusement, cette approche a empêché des milliers de professionnels d'apprendre ce qu'il aurait été nécessaire qu'ils sachent pour

atteindre leurs objectifs. Si vous abordez toutes les relations en pensant que la dimension culturelle est sans importance, vous allez automatiquement regarder les autres à travers votre propre prisme culturel, et les juger en conséquence, en bien ou en mal. Si vous ne tenez pas compte de la culture, vous allez inévitablement conclure que « la raison pour laquelle Chen ne prend pas la parole, c'est évidemment parce qu'il n'a rien à dire ! Son manque de préparation est en train de faire échouer ce programme de formation ! ». Ou vous allez peut-être penser que « si Jake m'a dit que tout était super, au cours de notre entretien d'évaluation, alors qu'il était mécontent de mon travail, c'est bien la preuve qu'il est sournois, hypocrite et incompetent ».

Certes, il n'y a pas deux individus semblables. Et, bien sûr, quand on travaille avec des personnes d'une autre culture, il faut éviter d'échafauder des hypothèses sur leurs caractéristiques individuelles sur la seule base de leur origine. Mais cela ne signifie pas qu'il soit inutile de s'informer sur leur environnement culturel. Si votre réussite professionnelle dépend de la qualité de votre collaboration avec des personnes du monde entier, vous devez être sensibilisé aux différences culturelles autant qu'aux différences individuelles. Les deux sont essentielles.

Et comme si ce n'était pas déjà assez complexe, les différences entre les entreprises, les secteurs, les métiers, etc. viennent souvent s'ajouter aux différences culturelles et individuelles. Mais, même dans les situations les plus complexes, comprendre comment les différences culturelles affectent l'ensemble peut permettre une nouvelle approche. Les modèles culturels de comportement et de croyance influencent souvent nos perceptions (ce que nous voyons), nos cognitions (ce que nous pensons) et nos actions (ce que nous faisons). L'objectif de ce livre est d'aider ses lecteurs à améliorer leur capacité à décoder ces trois dimensions de la culture et de leur permettre de les gérer avec davantage d'efficacité.

## **Huit axes pour cartographier les cultures du monde**

Je ne viens pas d'une famille multiculturelle et mes parents ne m'ont pas fait faire le tour du monde. En fait, je suis née à la périphérie de Two Harbors dans le Minnesota. C'est le genre de petite ville dont la plupart

## LA CARTE DES DIFFÉRENCES CULTURELLES

des habitants passent la totalité de leur existence sans sortir de la culture de leur enfance. Mes parents étaient un peu plus aventureux. Quand j'ai eu quatre ans, ils ont déménagé à un bon 300 kilomètres de là, et se sont installés à Minneapolis, où j'ai grandi.

Mais, en tant qu'adulte, j'adore l'excitation que me procure le fait d'être entourée de personnes dont la vision du monde n'a rien à voir avec la mienne. Aujourd'hui, ayant passé la moitié de ma vie en dehors des États-Unis, j'ai acquis des compétences qui vont de la capacité de manger des vers mopane au goûter, compétence acquise à l'époque où j'enseignais l'anglais à des lycéens du Botswana, jusqu'à l'art d'esquiver les vaches, les poulets et les rickshaws pendant mon jogging matinal, art que je dois à une brève mission de formation de cadres en Inde.

Aujourd'hui, mariée à un Français et vivant en France où j'élève mes deux enfants, je suis confrontée quotidiennement aux défis interculturels. Est-ce vraiment un signe de bonne éducation que de plier les feuilles de salade avant de les manger, ne serait-il pas aussi acceptable de les couper ? Si mes gentils voisins du dessus m'ont fait la bise quand je les ai rencontrés dans le hall de l'immeuble hier, est-ce que j'en fais trop si je leur fais la bise tous les jours quand je les croise le matin ?

Les leçons de ce livre n'ont toutefois pas émergé de discussions sur les feuilles de salade ou les vers mopane, si passionnants soient ces sujets, mais de la chance extraordinaire que j'ai d'enseigner le management interculturel dans une des écoles les plus multiculturelles du monde. Ma première expérience avait été d'ouvrir la filiale française d'un cabinet de conseil interculturel, où j'ai eu la joie d'enrichir mes connaissances jour après jour auprès de dizaines d'experts culturels comme Bo Chen. J'ai ensuite été nommée professeur à l'INSEAD, *business school* internationale totalement inconnue à Two Harbors.

L'INSEAD est l'un de ces rares endroits où chacun est à lui seul une minorité culturelle. Bien que localisée en France, l'école n'accueille qu'environ 7 % d'étudiants français. La dernière fois que j'ai fait le calcul, c'étaient les Indiens qui, avec quelque 11 % de l'ensemble des étudiants, constituaient le groupe culturel le plus important. Les autres avaient tous vécu et travaillé dans toutes les parties du monde et ils étaient nombreux à avoir passé leur vie professionnelle à aller d'un continent à l'autre. En termes de management interculturel, ces cadres internationaux sont parmi les plus évolués et les plus cultivés du monde. Et même s'ils

viennent à l'INSEAD chercher un enseignement, je ne cesse d'apprendre d'eux, jour après jour, sans en avoir l'air. J'ai pu faire de ma salle de classe un laboratoire où mes étudiants testent, valident, remettent en cause et corrigent les conclusions de plus de 10 ans de recherche. Ils sont nombreux à nous avoir fait part de leur expérience et des solutions qu'ils ont mises à l'épreuve pour faire avancer les choses dans un monde globalisé.

Cette mine d'informations et d'expériences a donné naissance à la modélisation à huit niveaux qui est au cœur de ce livre. Chaque niveau représente l'une des clés selon lesquelles les managers doivent être conscients que les cultures peuvent se situer entre les deux extrémités d'un spectre.

- *Communication* : contextualisation faible – contextualisation forte.
- *Évaluation* : critique directe – critique indirecte.
- *Persuasion* : priorité aux principes – priorité aux applications.
- *Façon de diriger* : égalitariste – hiérarchique.
- *Prise de décision* : consensuelle – imposée.
- *Confiance* : primat du travail – primat de la relation.
- *Désaccord* : affrontement – évitement.
- *Gestion du temps* : rigueur – souplesse.

Chaque fois que vous avez affaire à des équipes multiculturelles, qu'il s'agisse de motiver des salariés, de satisfaire des clients ou simplement d'organiser une réunion téléphonique, vous gagnerez en efficacité si vous balayez ces huit axes. Si vous analysez le positionnement d'une culture par rapport à une autre, chacun des axes vous permettra de décrypter comment la culture vous influence quand vous travaillez à l'international et d'éviter des situations pénibles comme celle dans laquelle Jake Webber et Sabine Dulac se sont trouvés.

## Dresser une cartographie culturelle

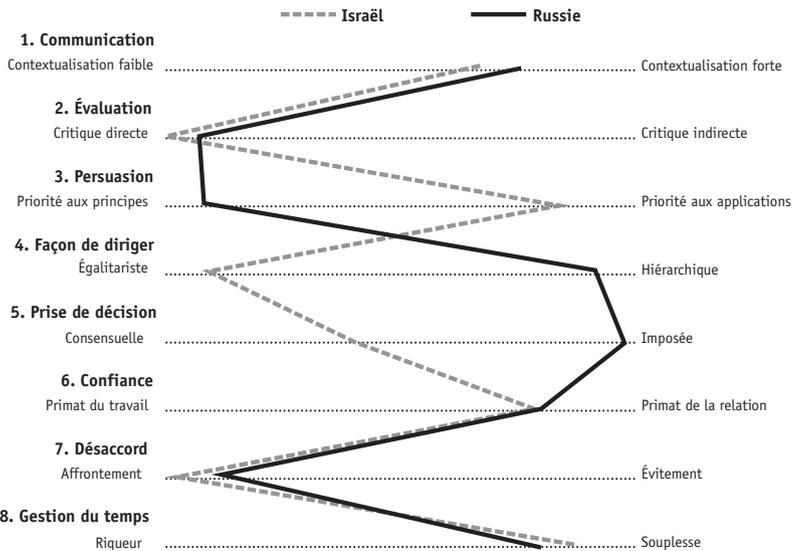
Voici un exemple qui illustre comment le tableau peut fonctionner en situation. Imaginez que vous êtes un cadre israélien et que vous travaillez dans une entreprise qui vient d'acheter une usine en Russie. Dans votre nouveau travail, vous êtes maintenant le patron d'une équipe de salariés russes. Au début, tout se passe bien, mais vous ne tardez pas à constater que vous rencontrez plus de problèmes qu'avec vos collaborateurs

# LA CARTE DES DIFFÉRENCES CULTURELLES

israéliens. Vous n’obtenez pas d’aussi bons résultats et votre style de management ne semble pas fonctionner aussi bien qu’en Israël.

Perplexe et préoccupé, vous décidez de cartographier la culture professionnelle russe selon les huit axes et de la comparer à la culture israélienne. Vous obtenez la carte de la figure I.1. – outil que nous étudierons en détail dans les chapitres à venir. En examinant cette cartographie, vous remarquez que les deux cultures préfèrent une gestion du temps souple à une gestion du temps rigoureuse (axe 8), acceptent et valorisent l’expression ouverte d’un désaccord (axe 7) et ont une approche de la confiance fondée sur la relation plus que sur l’action (axe 6). Tout cela fait résonance avec votre expérience passée. Mais vous constatez aussi qu’il y a un abîme entre ces deux cultures dans la façon de diriger (axe 4), les Russes préférant une approche hiérarchique, à la différence des Israéliens qui penchent pour une approche égalitariste. Comme nous le verrons de façon plus détaillée par la suite, cela suggère que le goût des Israéliens pour les organigrammes plats et un style de management égalitariste, risque fort de détonner dans le contexte fortement hiérarchique qui caractérise la culture professionnelle russe.

Figure I.1.



Voici une première indication sur les difficultés que vous éprouvez. Commencez par remettre en question la posture israélienne classique qui veut que le patron soit avant tout « un type comme les autres ». Vous allez alors vous rendre compte que certains de vos propos et de vos actes, qui sont parfaitement adaptés à la culture égalitariste d'Israël, ont pu être mal compris par vos équipes russes, au point de les avoir même démotivées. Au cours des semaines suivantes, vous commencez à faire évoluer votre façon de diriger, et vous constatez que l'atmosphère s'améliore lentement et que les chiffres suivent. C'est un exemple de la façon dont on peut utiliser le modèle à huit axes et le processus de cartographie culturelle pour provoquer des changements réels et profonds au sein des entreprises, dans l'intérêt de toutes les personnes concernées.

## Comment mon pays se retrouve-t-il placé là ?

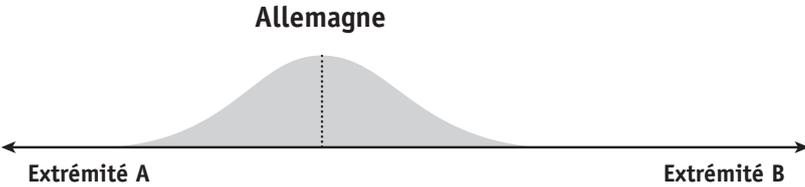
Les huit chapitres suivants traitent chacun de l'un des huit axes culturels. Chaque chapitre positionne entre 20 et 30 pays sur l'axe et montre comment appliquer ces positionnements à des dizaines de situations qui se rencontrent fréquemment dans l'univers mondialisé des affaires. Ce qui est important, c'est l'écart relatif entre deux cultures. Cela permet donc à quiconque, quelle que soit sa culture, d'appliquer les concepts que nous proposons aux relations professionnelles qu'il entretient avec des ressortissants de n'importe quel autre pays. Certains objecteront peut-être que ces axes ne tiennent pas compte comme il convient des variations culturelles entre les individus, des cultures minoritaires, des zones et des entreprises. Quand nous expliquerons comment ces axes ont été construits, vous verrez mieux comment ils reflètent ces variations et comment faire l'usage le plus juste possible des horizons qu'elles vous ouvrent.

Regardons par exemple la position de l'Allemagne du point de vue de la gestion du temps, qui reflète la façon dont on gère le temps dans les différentes cultures. La première étape a été d'interroger des cadres intermédiaires sur l'importance qu'ils accordent à la souplesse ou au contraire à l'organisation s'agissant de programmer des réunions, de planifier des projets ou de fixer des échéances. Les réponses individuelles sont, bien entendu, différentes les unes des autres, mais un modèle « normal » émerge néanmoins. On peut représenter par une courbe en cloche la gamme des

## LA CARTE DES DIFFÉRENCES CULTURELLES

comportements professionnels que les Allemands jugent convenables ou acceptables en matière de gestion du temps, avec une bosse qui correspond à la réponse majoritaire, comme l'illustre la figure I.2.

Figure I.2.

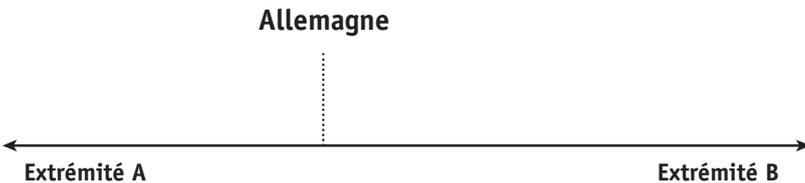


Il y a bien entendu un peu de dispersion, une poignée d'Allemands se situant à gauche ou à droite de la bosse, mais leur comportement, au vu de l'opinion moyenne, sera considéré comme non-convenable, inacceptable ou au moins comme pas idéal selon les critères de la culture professionnelle allemande.

C'est à partir d'analyses de ce type que j'ai commencé à positionner les pays selon chacun des huit axes. J'ai ensuite affiné les positions sur la base des retours de centaines de cadres internationaux.

Dans la représentation des axes, vous ne verrez pas la bosse qui correspond à chacun des pays, mais juste un point qui indique où elle se situe, comme sur la figure I.3. En d'autres termes, la position du pays sur l'échelle indique où se situe la moyenne des comportements acceptables ou convenables pour ce pays.

Figure I.3.

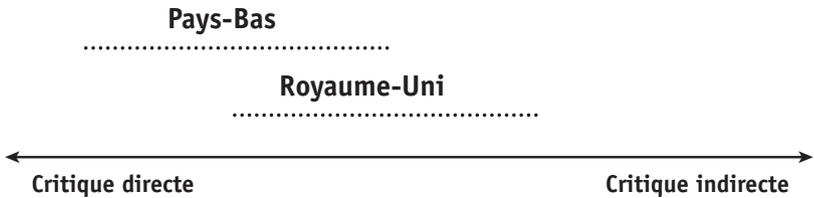


De même, rappelez-vous que toutes les interactions entre individus de cultures différentes sont influencées à la fois par les différences culturelles et par les différences individuelles. Dans la gamme des comporte-

ments acceptables dans une culture donnée, chaque individu effectue ses propres choix en fonction de la situation.

Prenez par exemple l'axe Évaluation (voir chapitre 2), qui traite de la question de savoir s'il vaut mieux que les critiques soient formulées de façon explicite ou implicite. Il y a toute une gamme de manières acceptables de formuler une critique aux Pays-Bas et un cadre néerlandais peut sans problème adopter n'importe lequel de ces comportements. Il en va de même dans tous les pays (voir figure I.4.). La culture fixe une gamme de comportements au sein de laquelle chaque individu opère un choix. Ce n'est pas une question de culture *ou* de personnalité, mais bien de culture *et* de personnalité.

Figure I.4.



Si vous comparez deux cultures, vous constaterez peut-être que certains segments des gammes de comportements acceptés se recouvrent et d'autres pas. En conséquence, certains Néerlandais exprimeront peut-être leurs critiques d'une façon convenable aussi bien pour un Néerlandais que pour un Britannique alors que d'autres utiliseront des techniques qui semblent acceptables aux Pays-Bas mais qui paraîtraient brutales et insultantes au Royaume-Uni. Les huit axes vous aideront à comprendre ces différences et à évaluer les choix individuels au sein d'un contexte culturel plus large.

## Le point crucial : la relativité culturelle

Un autre facteur crucial pour comprendre le sens des huit axes est le concept de relativité culturelle. Prenons à titre d'exemple la place de l'Espagne sur l'axe Confiance (figure I.5. en page suivante), qui positionne les cultures selon leur façon de construire la confiance, sur la base des relations ou sur celle de l'expérience des tâches exécutées ensemble.

## LA CARTE DES DIFFÉRENCES CULTURELLES

Posez-vous maintenant une question simple. L'Espagne se place-t-elle du côté de la relation ou du côté de l'action ? Si vous êtes comme la majorité des personnes, vous répondrez probablement qu'en Espagne la confiance est relationnelle. Or, cette réponse est subtilement mais essentiellement fautive. La bonne réponse, c'est que si vous venez de France, du Royaume-Uni, de Suède, des États-Unis ou de toute autre culture qui se situe à gauche de l'Espagne, c'est la relation qui vous paraîtra le fondement de la confiance pour les Espagnols, alors que si vous venez d'Inde, d'Arabie saoudite, d'Angola ou de Chine, ce sera l'action, là encore, relativement à votre propre culture.

Figure I.5.



Ce qu'il faut retenir, c'est que ce qui compte, quand on étudie les relations entre des personnes de cultures différentes, ce n'est pas la position absolue de chacune des deux cultures sur l'échelle mais bien leur position relative, l'une par rapport à l'autre. C'est ce positionnement relatif qui détermine la vision que nous avons les uns des autres.

Voyez ainsi ce qui est arrivé au cabinet britannique de conseil KPMG quand il s'est doté de plusieurs équipes internationales en vue de standardiser l'implémentation des progiciels d'entreprise SAP. L'une des équipes était essentiellement composée de consultants britanniques et français, et tout au long de la mission, les Britanniques n'ont cessé de se plaindre du désordre et du manque d'organisation et de ponctualité des Français. « En réunion, disait l'un des Britanniques, ils n'arrêtent pas de faire des digressions, ils partent dans tous les sens, on n'arrive pas à les suivre ! »

Dans une autre équipe, composée surtout d'Indiens et de Français, les Indiens se plaignaient que les Français étaient rigides, inflexibles et obsédés par les échéances et la structure à un point qui les rendait incapables de s'adapter à des changements de situation. « Si vous ne les prévenez pas des semaines à l'avance des points à l'ordre du jour et de l'ordre dans lequel ils seront abordés, ça les met sur les nerfs », disait l'un des Indiens.

Pourquoi les Français étaient-ils perçus de façon si contradictoire par leurs collègues ? Il suffit d'un coup d'œil sur l'axe Gestion du temps (figure I.6.) pour voir que les Français se situent entre les Britanniques et les Indiens, ce qui les fait percevoir de façon opposée selon l'angle sous lequel on les regarde.

Quand j'ai raconté cette anecdote à un groupe d'Allemands et de Britanniques, qui faisait partie d'une autre de ces équipes internationales, l'un des Allemands a éclaté de rire : « C'est très drôle, nous dit-il, parce que nous autres Allemands nous plaignons que les Britanniques sont désorganisés, désordonnés et toujours en retard, ce qui est exactement le reproche qu'ils adressent aux Français. » Ce phénomène est à rapprocher de la position respective des Allemands et des Britanniques sur cet axe.

Figure I.6.



La relativité culturelle est donc la clé qui permet de comprendre l'impact de la culture sur les relations humaines. Si un responsable veut constituer et animer des équipes internationales qui réussissent à fonctionner efficacement, il ne suffit pas qu'il comprenne comment les personnes qui appartiennent à sa culture vivent les relations avec diverses cultures internationales ; il faut aussi qu'il sache comment ces autres cultures se perçoivent mutuellement.

## Quand les frontières culturelles se trouvent à l'intérieur de nous

J'ai récemment eu l'occasion de téléphoner à Cosimo Turroturro, qui anime une « agence d'orateurs » basée à Londres. Au seul vu de son nom, j'avais pensé qu'il était italien. Mais dès qu'il s'est mis à parler, en commençant ses phrases par un « ja » germanique, il était clair qu'il ne l'était pas. « Ma mère est serbe, m'a-t-il expliqué. J'ai été élevé en grande partie en Allemagne mais j'ai passé presque toute ma vie d'adulte au

Royaume-Uni. Alors, voyez-vous, les différences culturelles dont vous parlez, je n'ai besoin de personne pour les connaître. Ce sont des défis que je porte à l'intérieur de moi ! »

Je me suis mise à rire en imaginant Turroturro prenant son petit-déjeuner en tête-à-tête avec lui-même, se disant en italien « Quel besoin as-tu d'être si brutal ? » et se répondant en allemand : « Moi, brutal ? Et toi, quel besoin d'être aussi émotif ? »

Alors que la plupart des personnes passent l'essentiel de leur existence dans leur pays natal, nos axes présentent un niveau supplémentaire d'intérêt pour ceux qui viennent d'horizons moins homogènes. Si vous avez vécu dans plusieurs pays, avec des parents d'origines différentes, vous avez pu commencer à vous apercevoir de l'influence de la multiplicité culturelle sur la construction de votre personnalité. Vous vous rendez peut-être compte que votre style personnel vient en partie de la culture au sein de laquelle vous avez passé vos premières années, en partie de celle dans laquelle vous avez fait vos études et trouvé votre premier emploi, en partie encore de la culture de votre père et de celle de votre mère. Les pages qui viennent ne vous aideront pas seulement à gagner en efficacité professionnelle ; elles peuvent aussi vous aider à vous comprendre vous-même, de manière plus complète que jamais.

## Le goût de l'eau dans laquelle on nage

La culture peut être un sujet sensible. On provoque le même genre de réaction quand on parle de la culture de quelqu'un que lorsqu'on parle de sa mère. Nous avons, dans la plupart des cas, un profond instinct de protection vis-à-vis de la culture à laquelle nous nous sentons appartenir : même si nous sommes parfaitement capables de la critiquer sans pitié, nous sortons vite de nos gonds si un étranger ose s'en prendre à elle. J'ai conscience de marcher sur des œufs en écrivant ce livre.

Je promets que toutes les histoires que je raconte sont tirées de situations réelles, vécues par de vraies personnes, dans de vraies entreprises, même si j'ai changé les noms, et modifié les circonstances afin de préserver leur anonymat. Cependant, cela ne vous empêchera peut-être pas d'avoir un réflexe de défense en lisant ce que d'autres ont dit de la culture que vous revendiquez : « Ce n'est pas vrai ! Nous ne sommes pas du tout comme ça ! » Au risque de mettre de l'huile sur le feu, permettez-moi de vous

rappeler l'histoire bien connue des deux jeunes poissons qui en croisent un vieux, nageant dans la direction opposée. Le vieux poisson leur fait un signe de tête et leur dit : « Bonjour les jeunes. Alors, elle est comment, l'eau, aujourd'hui ? » Ce à quoi l'un des deux jeunes répond : « L'eau ? Quelle eau<sup>1</sup> ? » Quand on baigne dans sa culture, comme le poisson dans l'eau, il est souvent difficile, voire impossible, d'en prendre conscience. Il est fréquent que ceux qui n'ont connu qu'une seule culture toute leur vie ne perçoivent que des différences locales et individuelles et en concluent : « Ma culture nationale ne présente pas de contours très précis. » L'ingénieur américain John Cleary a illustré ce phénomène pendant un cours que je donnais à des cadres :

*J'ai passé les 28 premières années de ma vie dans la petite ville de Madison dans le Wisconsin, mais je parcourais les États-Unis toutes les semaines pour mon travail car mes collaborateurs étaient éparpillés à travers le pays. Les différences locales sont importantes chez nous. Il n'y a aucun point commun entre New York et Athens, dans l'État de Géorgie. De ce fait, quand j'ai commencé à travailler avec des étrangers qui évoquaient ce que c'est que de collaborer avec « des Américains », j'y voyais une preuve d'ignorance. Je leur répondais : « La culture américaine, ça n'existe pas. Chaque région est différente et, à l'intérieur de chaque région, il n'y a pas deux individus semblables. » Mais quand je me suis expatrié en Inde, à New Delhi, j'ai pris la direction d'une équipe indienne dont je supervisais la collaboration avec mon ancienne équipe américaine. J'étais très excité par cette perspective d'apprendre à connaître la culture indienne. Après 16 mois passés à travailler à New Delhi avec des Indiens, et en voyant cette collaboration d'un point de vue indien, je peux témoigner que j'ai effectivement énormément appris... sur ma propre culture. En regardant ainsi du dehors la façon qu'ont les Américains de penser, de travailler et d'agir, je vois clairement pour la première fois ce que signifient les mots « culture américaine ». La culture de mon pays a des caractéristiques fortes que j'étais incapable de voir quand j'y étais immergé et que j'en faisais partie.*

Quand vous allez entendre les témoins cités dans ces pages exprimer plaintes, critiques ou étonnement vis-à-vis de votre culture, ne vous en offusquez pas. Prenez-le plutôt comme une chance d'enrichir vos connaissances non seulement sur les cultures qui ne vous sont pas familières mais

## LA CARTE DES DIFFÉRENCES CULTURELLES

aussi sur la vôtre. Essayez de voir, de ressentir et de goûter l'eau dans laquelle vous nagez comme pourrait le faire un animal terrestre. Vous allez sans doute trouver que c'est une expérience fascinante et qui vous ouvre l'esprit.

\* \* \*

Quand je suis rentrée chez moi, dans mon appartement parisien, après la séance avec M. et Mme Bernard et Bo Chen, j'ai repensé au conseil de la mère de Bo. Je tapais ses mots sur Google, « on a deux yeux, deux oreilles mais une seule bouche, et il faut les utiliser dans la même proportion », en m'attendant à trouver cette citation précédée de « Confucius a dit » ou même « la mère de Bo Chen a dit ». Mais rien de tel. Épictète, le philosophe grec du 1<sup>er</sup> siècle avant notre ère, semble bien avoir dit quelque chose d'approchant mais pour autant que je sache, il n'a jamais mis les pieds en Chine.

Cette nuit-là, au lieu de rêver de fruits disparaissant dans un caddie, j'ai réfléchi aux raisons pour lesquelles Bo Chen n'avait pas pris la parole et j'avais continué à parler pendant qu'il restait silencieux, alors que – ironie suprême – j'animais une session sur l'efficacité en milieu multiculturel. Je repensais au conseil de madame Chen et je regrettais de ne pas l'avoir suivi ce matin-là. C'est un bon conseil et il n'est pas réservé aux enfants chinois. Il vaut pour tous ceux d'entre nous qui espèrent gagner en efficacité en faisant tomber les barrières interculturelles. Quand on est en relation avec un représentant d'une autre culture, cela vaut la peine d'essayer de passer plus de temps à observer et à écouter, et moins à parler. Écoutez avant de parler et apprenez avant d'agir. Avant de décrocher le téléphone pour négocier avec vos fournisseurs chinois, votre équipe délocalisée en Inde, votre nouveau patron brésilien ou vos clients russes, mobilisez toutes les ressources disponibles pour comprendre en quoi le cadre culturel de vos interlocuteurs diffère du vôtre. Vous agirez ensuite.

## CHAPITRE 1

# ÉCOUTER CE QUE DIT L'AIR

## Communiquer d'une culture à l'autre

Quand je suis arrivée à mon hôtel à New Delhi, j'avais très chaud et, pour couronner le tout, très faim. Je devais donner un cours à un groupe de cadres indiens à l'Oberoi, un cinq étoiles très chic. En dépit de cela, la *business school* indienne qui m'avait invitée m'avait logée dans un établissement beaucoup plus modeste et plus petit, à plusieurs kilomètres de là. Il était, certes, tranquille et propre, mais il ressemblait à une grosse boîte de béton percée de fenêtres, en retrait de la route et ceint d'un mur, avec un portail fermé. « Ça ira » pensai-je en abandonnant ma valise dans ma chambre. Séjourner dans un hôtel simple à quelques pas de l'agitation de New Delhi, en pleine semaine, me permettra de respirer plus tranquillement le parfum de cette ville.

Déjeuner était ma priorité. Le jeune homme très aimable de la réception se mit au garde-à-vous quand il me vit approcher. Je lui demandai de m'indiquer un restaurant agréable. « Il y en a un excellent juste à gauche de l'hôtel. Je vous le recommande chaudement, me dit-il. Il s'appelle Swagat. Vous ne pouvez pas le manquer. » Ça m'avait l'air parfait. Je sortis et je regardai à ma gauche. La rue était un tourbillon de couleurs, d'odeurs et d'activités. Je repérai une épicerie, un marchand d'étoffes, une famille de cinq personnes, empilées sur un même scooter, et une compagnie de poulets à taches brunes qui traînaient dans la poussière le long du trottoir. Mais de restaurant, point. « Vous ne l'avez pas trouvé ? » me demanda le gentil réceptionniste d'un air perplexe, tandis que je rentrais dans l'hôtel. Cette fois, le jeune homme m'expliqua : « Vous

## LA CARTE DES DIFFÉRENCES CULTURELLES

ressortez, vous traversez la rue et vous trouvez le restaurant sur votre gauche. C'est juste à côté du marché. Il y a une pancarte. C'est impossible de le manquer » répéta-t-il. Eh bien si, c'était possible ! J'ai fait en sorte de suivre ses indications à la lettre, j'ai traversé juste devant l'hôtel et j'ai regardé à gauche. Et comme je ne voyais aucune enseigne de restaurant, j'ai pris à gauche. Ce n'était pas facile car la rue était bondée. Après une minute environ, je suis arrivée à une ruelle pleine de piétons, d'étals de nourriture et de femmes qui vendaient des sandales et des saris. Était-ce de ce marché que le réceptionniste avait parlé ? En tout cas, après avoir passé en revue toutes les significations possibles de l'expression « sur votre gauche », je me demandai si je n'étais pas la victime involontaire d'un gag télévisé. Et je repris la direction de l'hôtel.

Le réceptionniste me gratifia à nouveau d'un sourire aimable, mais je voyais bien qu'il pensait que je n'étais pas très futée. N'en revenant pas que je sois incapable de trouver ce qui crevait les yeux, il se gratta la tête et m'annonça : « Je vais vous y conduire. » Et nous voilà donc traversant la rue et tournant à gauche. Nous avons alors marché près de 10 minutes, nous fauflant à travers la foule qui circulait sur le trottoir et laissant au passage plusieurs transversales et un nombre incalculable de vaches. Enfin, juste derrière un gros talus, tranquillement perché au-dessus d'un magasin de fruits au deuxième étage d'un immeuble recouvert d'un crépi jaune, j'aperçus une petite pancarte sur laquelle on lisait « Swagat ».

Je remerciai le réceptionniste pour sa très grande gentillesse, sans pouvoir m'empêcher de me demander pourquoi il ne m'avait pas simplement dit : « Traversez, prenez à gauche, marchez neuf minutes jusqu'à un gros talus qui forme un angle et, quand vous verrez le grand magasin de fruits, regardez le deuxième étage de l'immeuble au crépi jaune et vous verrez la pancarte qui porte le nom du restaurant. » Et tandis que cette question occupait mon esprit, j'étais sûre que le gentil réceptionniste devait se demander : « Comment cette pauvre femme, qui n'est vraiment pas maligne, va-t-elle réussir à survivre toute la semaine ? »

Comme le suggère cette tentative de déjeuner à New Delhi, les compétences requises pour bien communiquer varient de façon spectaculaire d'une culture à l'autre. Aux États-Unis, comme dans d'autres cultures anglo-saxonnes, nous sommes formés (presque inconsciemment) à communiquer de façon aussi littérale et explicite que possible. Un bon message doit être clair et explicite ; et c'est indubitablement l'émetteur du

message qui est responsable de l'exactitude de la transmission : « Si vous ne comprenez pas, c'est que je me suis mal exprimé. »

En revanche, dans de nombreuses cultures asiatiques, comme en Inde, en Chine, au Japon ou en Indonésie, le contenu du message est souvent implicite, ce qui nécessite que le récepteur lise entre les lignes. Une communication de qualité est à la fois subtile et à plusieurs niveaux ; elle peut dépendre d'un sous-texte abondant et la responsabilité de la transmission du message est partagée entre l'émetteur et le récepteur. Le même phénomène se rencontre dans de nombreuses cultures africaines, y compris au Kenya et au Zimbabwe, ainsi, à un moindre degré, que dans les cultures latino-américaines (Mexique, Brésil ou Argentine), les cultures latines d'Europe (Espagne, Italie et Portugal) et la culture française.

Le fait est que mon réceptionniste avait fourni toutes les informations dont une personne de sa propre culture aurait eu besoin pour trouver le Swagat. Une Indienne vivant dans le contexte culturel de New Dehli n'aurait probablement pas tardé à savoir où était ce restaurant pendant que, moi, je continuais de m'épuiser à errer à travers les rues. Ma quête du Swagat montre que le bon fonctionnement de la communication dépend autant de la capacité à écouter que de la capacité à s'exprimer. Et ces deux compétences essentielles diffèrent toutes deux d'une culture à l'autre.

\* \* \*

C'était le printemps, en France, où je vivais depuis plusieurs années. On m'avait demandé d'intervenir lors d'un séminaire sur les ressources humaines, organisé à Paris par Owens Corning. Leader mondial de la production de matériaux de construction pour les bâtiments résidentiels, Owens Corning a son siège à Toledo, dans l'Ohio, à une petite douzaine d'heures de route de mon Minnesota natal, mais encore à l'intérieur des frontières de la communauté culturelle du Middle West américain, dans laquelle j'ai grandi.

En arrivant au séminaire, je trouvai 50 directeurs des ressources humaines assemblés dans une salle de réunion comme on en trouve dans les hôtels parisiens, haute de plafond et inondée de soleil à travers des fenêtres qui faisaient toute la hauteur des murs. Sur les participants, 38 étaient de Toledo, les autres venaient d'Europe et d'Asie. Ils avaient en commun de tous travailler pour Owens Corning depuis au moins 10 ans. L'intervention précédant la mienne venait de commencer et je pris un siège au

fond de la salle. Il se trouve que l'orateur était David Brown, le CEO du groupe. Détendu et débonnaire, en blazer et sans cravate, David entra nonchalamment dans la salle, arborant un sourire chaleureux et saluant plusieurs participants en les appelant par leur prénom. Mais comme le prouvait le silence qui se fit quand il monta à la tribune, il était clair que tous ces DRH le considéraient comme une star. L'heure qui suivit fut intense : il la passa à dépeindre sa vision de l'avenir du groupe. Il parlait par mots simples, insistant sur les points cruciaux et soulignant son message avec des phrases clés projetées à l'écran. L'assemblée écouta avec attention, posa quelques questions respectueuses et salua Brown d'une salve d'applaudissements.

Mon tour était venu. Ma mission était de parler du sujet que je connais le mieux : le management interculturel. Je travaillai avec eux pendant une heure, expliquant à fond l'axe Communication et son intérêt pour comprendre comment des cultures différentes s'y prennent quand elles ont un message à faire passer. Comme pour renforcer mon propos, le Japonais Kenji Takaki, cadre du département RH qui avait vécu deux ans à Toledo, demanda la parole et fit part de l'observation suivante :

*Au Japon, quand on grandit, on nous apprend à communiquer et à écouter « entre les lignes », comme si c'était une chose qui va de soi. Faire passer des messages sans rien dire d'explicite est une pratique si profondément enracinée dans notre culture que nous le faisons sans y prêter attention. Chaque année, au Japon, on élit le nouveau mot le plus populaire et, il y a quelques années, ce mot a été « KY », acronyme de « kuuki yomenai » qui désigne « quelqu'un qui ne sait pas écouter ce que dit l'air », en d'autres termes une personne qui manque cruellement de la capacité à lire entre les lignes. Au Japon, celui qui ne sait pas « écouter ce que dit l'air » est quelqu'un qui a une mauvaise capacité d'écoute.*

À ce moment, l'un des Américains s'exclama : « Qu'est-ce que ça veut dire « écouter ce que dit l'air » ? » Takaki répondit : « Si j'assiste à une réunion au Japon et que l'un des participants fait part implicitement de son désaccord ou de son malaise, nous sommes censés savoir interpréter l'atmosphère et capter ce sentiment de malaise. Celui qui n'entend pas le message se fait traiter de KY ! » L'Américain gloussa : « Si je comprends bien, nous autres Américains, nous sommes tous des KY ! » Takaki ne fit pas de commentaire, ce que j'interprétei comme une façon d'indi-

quer qu'il était d'accord. Puis il poursuivit : « Pendant l'intervention de M. Brown, je faisais attention à écouter avec tous mes sens, pour être certain de capter tous les messages qu'il voulait nous faire passer. Mais maintenant, en écoutant Erin, je me demande : « Après tout, serait-il possible qu'il n'y ait pas eu d'autres messages derrière les simples mots de M. Brown ? Et de même, avec vous tous dans cette salle, vous avec qui je travaille depuis tant d'années, quand « j'écoute ce que dit l'air » au cours de nos discussions, est-ce que je ne suis pas en train de capter des messages que vous n'aviez pas l'intention de faire passer ? » C'était une question très fine – et très dérangement. Les participants restèrent silencieux, quelques-uns bouche bée, tandis que Takaki écoutait ce que disait l'air, sans un mot.

\* \* \*

Ces deux styles de communication, incarnés respectivement par les managers de Toledo et par leur collègue japonais, sont souvent qualifiés respectivement d'explicite (faiblement contextualisé) et d'implicite (fortement contextualisé). Pour comprendre ce que cela implique notamment, imaginez que vous êtes en train de discuter avec votre collègue Sally et que vous venez tous les deux de cultures qui privilégient un style de communication qui contextualise peu. Dans ces cultures, on est conditionné dès l'enfance pour considérer que la pauvreté du contexte qu'on partage avec les autres va de soi, c'est-à-dire que l'émetteur et le récepteur ont peu de références partagées et relativement peu de connaissances implicites pour les relier.

Dans ces circonstances, il est hautement probable que, dans vos conversations avec Sally, vous formuliez vos idées de façon explicite, en lui apportant toutes les informations et les détails contextuels qui lui sont nécessaires pour qu'elle comprenne ce que vous voulez lui dire. Dans les cultures à faible contextualité, la communication doit être simple, claire et explicite pour que le message passe sans déformation. La plupart des interlocuteurs se conformeront à cette exigence, le plus souvent sans en être pleinement conscients. De toutes les cultures, c'est la culture américaine qui contextualise le moins, devant celles du Canada et de l'Australie, des Pays-Bas et de l'Allemagne, et enfin du Royaume-Uni.

Bien que les normes culturelles se transmettent de génération en génération par des voies le plus souvent indirectes et subliminales, chacun se souvient sans doute d'avoir reçu quelques instructions précises sur la

bonne façon de communiquer. C'est en tout cas ce que j'ai vécu dans mon enfance aux États-Unis. Mon institutrice de CE2, Mary Jane, grande femme aux cheveux frisés, nous apprenait, lors de la réunion de classe du lundi matin à « dire ce que l'on veut dire et à vouloir dire ce que l'on dit ». À 16 ans, je me suis inscrite dans un cours optionnel de la *Minneapolis South High School* sur la façon de faire des exposés réussis. C'est là que j'ai appris la règle à suivre, pour des Américains, quand on veut faire passer un message fort à son auditoire : « Dites-leur ce que vous allez leur dire, puis dites-le leur, puis dites-leur ce que vous leur avez dit. » Cela résume en quelques mots la philosophie de la communication à faible contextualité.

J'ai aussi appris ce style de communication à la maison. Comme dans toute famille qui se respecte, je me disputais souvent avec mon frère aîné. Pour essayer de limiter nos chamailleries, Maman nous entraînait à l'écoute active : tu me parles aussi clairement et explicitement que possible ; puis je reformulerai aussi clairement et explicitement que possible ce que j'ai compris de ce que tu m'as dit. Cette technique est destinée à permettre d'identifier et corriger rapidement les malentendus, ce qui réduit, à défaut de l'éliminer, une cause fréquente de discussions inutiles et sans objet.

Ces leçons reçues quand j'étais petite m'ont pénétrée de l'idée qu'il n'y a de bonne communication qu'explicite. Mais, comme l'expliquait Takaki, les choses sont très différentes dans une culture qui contextualise beaucoup comme c'est le cas au Japon, en Inde ou en Chine. Dans ces pays, comme dans de nombreux autres, on enseigne aux enfants un style de communication très différent, style fondé sur le présupposé non-formulé d'un socle de références communes et de connaissances partagées.

Supposons maintenant que votre collègue Maryam et vous-même veniez tous deux d'une culture qui contextualise beaucoup, comme celle de l'Iran. Imaginez qu'elle est venue vous rendre visite chez vous et qu'elle est arrivée tard, par le train de 22 heures. Si vous lui demandez : « Est-ce que tu as envie de manger quelque chose avant d'aller dormir ? » et qu'elle vous répond poliment « non merci », votre réaction sera de lui reposer la question une deuxième fois. Et c'est seulement si elle vous dit « non, merci » trois fois de suite que vous considèrerez qu'elle n'a vraiment envie de rien.

Cela s'explique par le présupposé que tout Iranien a intégré, à savoir qu'une personne bien élevée n'acceptera jamais une invitation à manger du premier coup, même si elle meurt de faim. Si bien que si vous ne la renouvez pas deux ou trois fois, Maryam risque d'aller se coucher avec des crampes d'estomac, tandis que vous regretterez qu'elle n'ait pas goûté à la salade de poulet que vous aviez préparée à son intention.

Dans ce type de contexte culturel, il est non seulement inutile, et souvent parfaitement maladroit de formuler certains messages trop explicitement. Si Maryam avait accepté votre première invitation à se sustenter en disant : « Oui, avec plaisir, donne-moi ce que tu as, mais une grosse part, parce que, franchement, je meurs de faim », cela aurait été considéré comme inélégant, voire carrément grossier. Par bonheur, les présupposés partagés depuis l'enfance rendent ce genre de franc-parler inutile. Vous savez tous les deux que « non, merci » signifie probablement « s'il te plaît, redemande-le moi, car je meurs de faim ».

Vous vous souvenez du mal que j'ai eu à comprendre le réceptionniste de New Delhi ? Si j'avais été indienne, née à Delhi, partageant la même culture de l'interprétation des messages implicites, j'aurais été davantage à même de décrypter ses indications. Mais l'absence de ce socle de présupposés m'a désorientée et m'a empêchée de trouver le chemin du restaurant.

## L'interaction des langues et de l'histoire

Chaque langue reflète le style de communication de la culture qui s'y exprime. Ainsi, le japonais ou l'hindi de New Delhi sont deux langues à forte dimension contextuelle, dans lesquelles une assez grande proportion de mots peuvent s'interpréter de façon différente, en fonction des circonstances dans lesquelles ils sont utilisés. En japonais, par exemple, le mot « *ashi* » signifie à la fois « jambe » et « pied », selon le contexte. Le japonais présente aussi un nombre incalculable d'homonymes, alors que l'anglais en compte très peu, comme « *dear* » (cher) et « *deer* » (cerf), pour n'en citer que deux. En hindi, le mot « *kal* » signifie à la fois demain et hier. Il faut entendre toute la phrase pour connaître le contexte dans lequel il est utilisé. C'est pourquoi, quand on parle japonais ou hindi, il est vraiment nécessaire d'« écouter ce que dit l'air » pour comprendre le message.

## LA CARTE DES DIFFÉRENCES CULTURELLES

Je travaille en anglais et en français, langue à dimension beaucoup plus contextuelle que l'anglais. Pour commencer, l'anglais dispose de sept fois plus de mots que le français (500 000 contre 70 000), ce qui suggère que le français a beaucoup plus besoin d'indications contextuelles pour lever les ambiguïtés sémantiques que l'anglais. De nombreux mots français ont des sens multiples, comme « ennuyé » qui peut désigner l'ennui ou le souci selon le contexte, ce qui signifie que c'est à l'auditeur de discerner l'intention du locuteur.

Le français comporte un certain nombre d'expressions qui se réfèrent spécifiquement à des niveaux de communication fortement contextualisée. L'une d'entre elles est « sous-entendu » soit, littéralement, ce qui est « en dessous de ce que l'on entend ». Avoir recours au sous-entendu revient fondamentalement à dire quelque chose sans le dire. Ainsi, un mari qui dit à sa femme : « Il y a plein de calories dans la glace au caramel que tu as achetée » sous-entend peut-être : « Tu as pris du poids, et tu ferais mieux de ne pas manger cette glace. » Il n'a pas dit explicitement qu'elle était en train de grossir mais si elle ramasse sa chaussure pour la lui jeter à la figure, il saura qu'elle a compris le sous-entendu. J'ai demandé un jour à l'un de mes clients français, qui se plaignait de l'incompétence de son chef d'équipe, s'il avait évoqué le problème avec son patron. Il m'a répondu : « Oui, oui, mais c'était sous-entendu. Je le lui ai dit de façon telle qu'il puisse comprendre s'il en avait envie. » « Sous-entendu » existe aussi en espagnol (*sobrentendido*) et en portugais (*subentendido*), et bien qu'ils soient moins utilisés, ces mots le sont de façon très proche.

En France, le recours au sous-entendu, ou à l'implicite, est courant dans la communication professionnelle. Les langues romanes, issues du latin, comme le français, l'espagnol, l'italien et le portugais, sont globalement beaucoup plus contextuelles que l'anglais, tout en l'étant moins que la plupart des langues asiatiques. Mais il suffit d'un coup d'œil sur l'axe Communication et son classement des cultures, de la plus explicite à la plus implicite, pour voir que le langage n'est pas tout (voir figure. 1.1.). La culture américaine est, de toutes les cultures, celle qui est la moins contextualisante et toutes les cultures anglo-saxonnes se rangent du côté gauche, la culture britannique étant celle qui est la plus contextualisante de ce groupe. Tous les pays qui parlent des langues romanes, à savoir les pays d'Europe comme l'Italie, l'Espagne et la France, et les pays d'Amérique latine comme le Mexique, le Brésil et

l'Argentine, se rangent au centre droit, la culture brésilienne étant la moins contextualisante d'entre elles. De nombreux pays d'Afrique et d'Asie se situent encore plus à droite. C'est le Japon qui est champion du monde de la contextualisation.

Comme vous le voyez, le langage à lui seul ne donne qu'une idée partielle de la place qu'une culture occupera sur l'axe Communication. L'écart entre les États-Unis et le Royaume-Uni, qui sont pourtant deux pays anglo-saxons, est grand, comme celui qui sépare le Brésil du Pérou, deux pays qui parlent des langues romanes.

Figure 1.1. Communication



Outre la langue, l'histoire d'un pays conditionne fortement sa position sur l'axe de la communication. Pensez, à titre d'exemple, à l'histoire des deux pays qui occupent les deux positions extrêmes, les États-Unis et le Japon.

Les cultures fortement contextualisantes sont en général unifiées par une longue histoire. Ce sont souvent des sociétés où domine la relation, et dans lesquelles les réseaux se transmettent de génération en génération, ce qui enrichit encore davantage le socle commun des membres du groupe. Le Japon est une société insulaire à population homogène, dont l'histoire commune remonte à des milliers d'années, et durant une longue partie de laquelle il est resté coupé du monde. Durant ces millénaires, ses habitants ont acquis un extraordinaire talent

## LA CARTE DES DIFFÉRENCES CULTURELLES

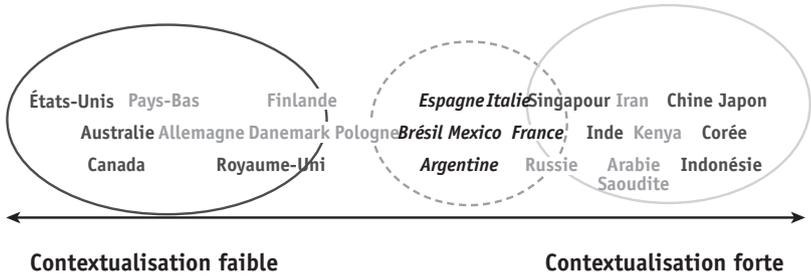
pour interpréter les messages qu'ils recevaient, pour « écouter ce que dit l'air », comme dit Takaki.

Par contraste, les États-Unis, pays dont l'histoire ne remonte qu'à quelques siècles, ont été modelés par d'énormes vagues d'immigration, en provenance du monde entier, chaque vague ayant son histoire, sa langue et sa culture. Du fait de l'étroitesse de leur socle commun, les Américains n'ont pas tardé à s'apercevoir qu'ils ne réussiraient à communiquer entre eux que s'ils rendaient leurs messages aussi explicites et clairs que possible, laissant ainsi peu de place à l'ambiguïté et au malentendu.

On voit donc se dessiner une structure au sein de chaque groupe linguistique (voir figure 1.2.) : de gauche à droite, le groupe anglo-saxon, suivi par les langues romanes et, enfin, le groupe des pays qui parlent des langues asiatiques. Au sein de chaque groupe, vous remarquez à quel point la profondeur historique et le degré d'homogénéité influent sur le style de communication. Ainsi, au sein du groupe anglo-saxon, ce sont les États-Unis qui ont la plus grande diversité linguistique et culturelle, et la plus courte histoire commune : cela aide à comprendre pourquoi ils ont, de toutes les cultures anglo-saxonnes, celle qui compte le moins sur le contexte. Dans le groupe des langues romanes, le Brésil, où la diversité est la plus grande, est aussi le pays où la contextualisation est la plus pauvre. On retrouve le même schéma en Asie, où les pays à faible contextualisation sont aussi ceux où la diversité linguistique et culturelle est la plus élevée.

L'anthropologue américain Edward Hall, qui a créé le concept de communication implicite ou explicite, « à forte ou faible dimension contextuelle », quand il travaillait dans les années 1930 sur les réserves d'Amérindiens, a souvent utilisé la métaphore du mariage pour décrire la différence entre ces deux formes de communication. Imaginez ce qui se passe au bout de 50 ou 60 années de mariage. Après si longtemps ensemble, les conjoints n'ont besoin que de regarder le visage ou les gestes de l'autre pour rassembler une quantité importante d'informations. En revanche, les jeunes mariés ont besoin de se dire les choses explicitement et de les répéter souvent pour être sûrs d'être bien compris<sup>1</sup>. L'application de cette métaphore aux vieux pays et aux pays neufs est évidente.

Figure 1.2. Communication



## Qu'est-ce qui fait un bon communicant ?

Dans la vie de tous les jours, il nous arrive à tous de communiquer explicitement ou, selon les circonstances, de nous exprimer à mots couverts. Mais quand on dit de quelqu'un que c'est « un bon communicant », que veut-on dire exactement ? La réponse que l'on donne à cette question indique où l'on va se situer sur l'axe.

Un cadre néerlandais qui suivait un des mes cours, ayant remarqué que les Pays-Bas figuraient parmi les pays à faible contextualisation, protesta en ces termes : « Mais nous aussi nous parlons à mots couverts ! » Mais quand je lui demandai si un homme d'affaires qui communiquerait souvent « à mots couverts » serait considéré comme un bon ou comme un mauvais communicant, il n'eut pas besoin de réfléchir longuement pour répondre « mauvais ». « C'est la différence entre les Français et nous, ajouta-t-il. Aux Pays-Bas, si vous ne vous exprimez pas de façon carrée, on pense que vous n'êtes pas digne de confiance. »

Du point de vue d'une culture faiblement contextualisante, celui qui pratique une communication fortement contextualisée passera pour quelqu'un de faux, d'obscur ou d'incapable de se faire comprendre facilement. L'Américain Lou Edmondson, directeur général des ventes de Kraft, qui va négocier avec des fournisseurs partout en Asie ou en Europe de l'Est, le dit sans détour : « J'ai toujours fait confiance aux gens qui disent ce qu'ils pensent et qui pensent ce qu'ils disent. Les autres sont tout bonnement des menteurs. »

De l'autre côté, si vous venez d'une culture fortement contextualisante, celui qui communique en mode faiblement contextualisé passera peut-être, à vos yeux, pour quelqu'un qui enfonce des portes ouvertes (« Vous n'aviez pas besoin de le dire ! Tout le monde avait compris. ») ou pour quelqu'un de condescendant et de paternaliste (« Vous nous parlez comme si nous étions des enfants ! »). Bien que je vive et travaille en dehors des États-Unis depuis de nombreuses années, la communication faiblement contextualisée est restée mon style spontané. Et, à ma plus grande honte, je me suis vu adresser ces deux reproches à de nombreuses reprises par mes collègues européens.

Il y a quelques années, une institution financière basée à New York, pour laquelle j'avais déjà travaillé, me demanda de lui faire son audit culturel. Comme la culture d'entreprise n'est pas ma spécialité et que je n'avais pas le temps nécessaire pour ce projet, je pris contact avec un collègue italien afin de lui proposer de travailler avec moi.

« Paolo », nous l'appellerons ainsi, m'accueillit chaleureusement quand je vins le trouver à son bureau. De 25 ans mon aîné, il a la réputation méritée d'être un chercheur et un écrivain exceptionnel. Il m'offrit un exemplaire de son dernier livre, et m'écouta avec intérêt lui décrire mon projet de collaboration. Je commençai par lui expliquer que mon travail en cours, ma famille et les textes que je m'étais engagée à écrire me laissaient très peu de temps. Paolo approuva et nous nous mîmes à étudier en profondeur l'opportunité qui se présentait, la société pour laquelle nous allions travailler et les questions spécifiques à prendre en compte. Toujours un peu inquiète de mes contraintes de temps, je répétais à Paolo qu'il aurait 80 % de la charge de travail, et qu'il toucherait bien entendu 80 % de la rémunération. Nous nous remîmes alors à étudier les besoins du client et les différentes approches possibles mais, quelques minutes plus tard, je lui fis à nouveau part de mon inquiétude au sujet du temps à consacrer au dossier.

Paolo eut un petit rire d'impatience : « Erin, je ne suis plus un enfant. Je ne suis pas né de la dernière pluie, je vois très bien où tu veux en venir. » Je me sentis rougir de honte. Paolo sait parfaitement décoder un message implicite et il avait compris le mien, qui était assez explicite du premier coup. Je lui présentai mes excuses, en me demandant s'il réagissait souvent ainsi avec les dizaines de professeurs américains de l'INSEAD qui ne cessent de se répéter de peur de ne pas s'être fait comprendre.

La morale de l'histoire est claire : même si vous êtes considéré comme un champion de la communication dans votre culture natale, ce qui marche chez vous peut très bien ne pas fonctionner avec des interlocuteurs de culture différente. Une bizarrerie intéressante est que, dans les cultures fortement contextualisantes, plus on est instruit et cultivé, plus on est capable de parler et d'écouter en étant sensible au sens implicite et aux différents niveaux de signification des messages. Inversement, dans les cultures faiblement contextualisantes, les professionnels les plus instruits et cultivés sont ceux qui communiquent de façon claire et explicite. En conséquence, le dirigeant d'un groupe français ou japonais intégrera très probablement la dimension contextuelle beaucoup plus que les ouvriers de son groupe, tandis que le dirigeant d'une entreprise américaine ou australienne l'intégrera beaucoup moins que ses collègues du bas de l'échelle. De ce point de vue, les études accentuent généralement chez les personnes les caractéristiques de la tendance culturelle dominante.

## Tout est relatif

Comme nous l'avons observé, quand on s'attache à l'incidence des différences culturelles sur nos relations avec les autres, ce qui compte, c'est moins la position que l'autre culture occupe sur tel ou tel axe, que sa position par rapport à la nôtre. Les exemples qui vont suivre illustrent la façon dont cette règle s'applique à l'axe de la communication.

Les Américains comme les Britanniques se situent les uns et les autres du côté de la contextualisation faible, mais les seconds parlent beaucoup plus à mots couverts que les premiers. C'est une tendance très claire et l'humour anglais en est une illustration particulièrement parlante. Les Britanniques, dans leur majorité, adorent pratiquer l'ironie ou le sarcasme en restant totalement impassible. Hélas, ce type d'humour ne fait en général pas du tout rire les Américains : même s'ils soupçonnent bien que le Britannique plaisante, ils n'osent pas rire, au cas où il ne plaisanterait pas.

Pour cette raison, les Britanniques disent souvent que les Américains « ne comprennent pas l'ironie ». Mais il serait plus exact de dire que les Américains contextualisent tout simplement moins que les Britanniques. De ce fait, quand un Américain va plaisanter, surtout en

situation professionnelle, il va émettre des signaux verbaux ou corporels pour bien indiquer « attention, blague ! », ce qui serait totalement inutile entre deux Britanniques. Dans la culture fortement contextualisante qui est la leur, si l'on a besoin de prévenir que l'on plaisante, alors il vaut mieux se taire. À ce sujet, Alastair Murray, cadre britannique résidant à Dubaï, raconte :

*Avec des centaines d'autres cyclistes, je participais à une course d'endurance dans le désert des Émirats arabes unis. En bon camarade, je passai à un moment devant un autre coureur pour lui permettre de se mettre dans ma roue et de fournir ainsi un moindre effort. Un coureur que je ne connaissais pas venait de faire la même chose pour moi. Peu après, mon cycliste remonta à ma hauteur et me dit, avec un fort accent américain : « Merci du coup de main ! » « Pas de problème, lui répondis-je. Mais je ne l'aurais pas fait si j'avais su que vous étiez américain ! »*

*N'importe quel Britannique aurait compris que c'était une plaisanterie, et même une forme de geste d'amitié. Mais comme j'avais gardé un visage impassible et un ton sérieux, l'Américain semblait ne pas comprendre. Il pédalait à côté de moi sans mot dire et commençait à s'écarter.*

*C'est alors que je me suis rappelé le nombre de fois où les Américains annoncent « c'est une blague » quand ils viennent de plaisanter. Alors, je tentai le coup et je lui dis : « Eh, je plaisantais ! » Ce à quoi il répondit : « Ah ! D'accord ! Ah, ah ! Elle était bonne ! Vous êtes d'où ? » Et je pensais : « Ah, ces Américains qui prennent tout au pied de la lettre ! »*

Même s'ils intègrent plus le contexte que les Américains, particulièrement en matière d'humour, les Britanniques s'expriment de façon beaucoup moins contextualisée que les latins que sont les Espagnols, les Italiens et, pour le coup, les Français.

J'ai été amenée à travailler avec Stuart Shuttleworth : il est dirigeant, propriétaire et fondateur d'une petite société britannique d'investissement qui, en 30 ans, est passée du statut d'entreprise unipersonnelle à celui d'une société employant une centaine de salariés. Deux ans plus tôt, il avait commencé à se développer à l'international. Shuttleworth m'expliquait les embarras culturels causés par ce développement :

*Jour après jour, quand je vois comment travaillent mes nouveaux homologues espagnols, français ou italiens, je me demande comment il est possible que ce qui relève pour moi du plus simple bon sens ne soit pas perçu comme tel dans leur environnement. Prenez, par exemple, l'opération élémentaire qui consiste à faire le compte rendu d'une réunion. Au Royaume-Uni, il tombe sous le sens qu'à la fin d'une réunion, on doit récapituler verbalement les décisions prises, et que cela s'accompagne le plus souvent d'un compte rendu écrit, incluant les différentes actions à mettre en œuvre, que l'on envoie à tous les participants. Être clair, clair, clair : chez nous, c'est simplement la bonne façon de travailler.*

*J'étais à une réunion l'autre jour, à Paris, avec des collaborateurs basés en France et l'un de nos clients parisiens. Comme la réunion touchait à sa fin, j'attendais la synthèse de conclusion, au lieu de quoi l'un des représentants du client déclara solennellement « Et voilà ! », comme si tout était clair. Tout le monde se leva, avec moult accolades et poignées de mains, en se réjouissant de la qualité du travail effectué et de la collaboration à venir. Comment ne pas m'étonner : « Et voilà quoi ? » Il semble juste que mes collègues français n'aient pas besoin de passer par tous les niveaux de clarification auxquels nous sommes habitués pour savoir ce qui a été décidé et qui doit faire quoi.*

Shuttleworth était aussi troublé par le protocole qui régit les échanges par Internet :

*Au Royaume-Uni comme aux États-Unis, si la personne à laquelle vous envoyez un message électronique ne peut pas vous répondre immédiatement, le bon sens et le savoir-vivre exigent d'elle qu'elle vous envoie dans les 24 heures quelque chose comme : « J'ai bien reçu votre message, je reviens vers vous d'ici à mercredi. » En d'autres termes, même quand on n'a rien à dire, une culture peu contextualisante exige que l'on dise clairement à quel moment on pourra répondre. L'absence de communication explicite envoie toujours un signal négatif.*

*Mais quand j'envoie un message à notre fournisseur espagnol, un homme qui, je le sais bien, livre toujours dans les délais un travail de grande qualité et dont le niveau d'anglais est bon, il peut tout à fait s'écouler trois ou quatre jours avant que j'aie une réponse de lui*

## LA CARTE DES DIFFÉRENCES CULTURELLES

*ou de l'un de ses collaborateurs. Je ronge mon frein en imaginant tous les problèmes que ma demande a pu susciter et qui l'empêchent de répondre rapidement, à moins que toute son équipe soit tombée malade, ou que leur immeuble ait brûlé, si bien que plus personne ne peut lire mes messages.*

*Et voilà que, trois jours plus tard, le reçois un courriel me disant qu'ils ont pris en compte toutes mes demandes et qu'ils ont la situation parfaitement en main. Mais pourquoi ne pas me l'avoir dit tout de suite ?!*

Les cultures française, espagnole et italienne sont significativement plus contextualisantes que la culture anglo-saxonne. Mais les cultures asiatiques le sont encore plus. À mesure que le centre de gravité des affaires se déplace vers la Chine, il devient de plus en plus crucial de comprendre les schémas de communication caractéristiques de la culture chinoise.

Elisabeth Shen est consultante, elle partage son temps entre Shanghai et Paris, pour aider les Européens à avoir de bonnes relations de travail avec les Chinois : un vrai défi dans certains cas, car, ainsi qu'elle le fait remarquer, « la Chine est un immense pays avec de profondes spécificités régionales. À bien des égards, il est difficile d'y caractériser une culture professionnelle unique, du fait du fossé entre les générations et des différences entre le privé et le public ». On peut cependant affirmer sans se tromper que la culture chinoise est globalement beaucoup plus contextualisante que les cultures occidentales, comme l'explique Elisabeth Shen :

*Quand les Chinois expriment une idée ou une opinion de façon floue, c'est le plus souvent que le fond du message est implicite. Ils s'attendent à ce que leur interlocuteur s'implique fortement et contribue activement à décoder les messages et à produire la signification avec eux. Dans la culture chinoise, « pang qiao ce ji », qui signifie « tourner autour du pot », est une façon de communiquer qui invite à comprendre un message implicite. Dans cette culture, on enseigne aux enfants à ne pas se contenter d'écouter les mots qui sont prononcés mais à faire aussi attention à la façon dont les choses sont dites, et à ce qui n'est pas dit.*

Avec Elisabeth, nous avons mené des dizaines d'entretiens de managers européens de secteurs très variés, qui avaient tous passé de longues périodes dans différentes régions de Chine. Ils n'avaient pas la même

vision de ce qu'il fallait faire pour réussir dans un environnement chinois. C'est au cours de l'un de ces entretiens que Pablo Diaz, cadre espagnol qui avait travaillé 15 ans dans un groupe textile chinois, fit observer qu'en Chine « le message facial n'est pas nécessairement ce que l'interlocuteur veut vraiment dire. Mes collègues chinois lâchaient des indications que je ne comprenais pas. Après coup, en y repensant, je me rendais compte que j'avais manqué des éléments importants ». Pablo Diaz rapporte un dialogue qu'il avait eu avec un salarié chinois et qui s'était déroulé à peu près de la façon suivante :

*M. Diaz : Il va sans falloir que certains d'entre nous soient là dimanche pour recevoir le client.*

*M. Chen : Je vois.*

*M. Diaz : Vous pouvez être avec nous dimanche ?*

*M. Chen : Je pense que oui.*

*M. Diaz : Ce serait très utile.*

*M. Chen : Oui, dimanche est un grand jour.*

*M. Diaz : En quel sens ?*

*M. Chen : C'est l'anniversaire de ma fille.*

*M. Diaz : Super. J'espère que tout le monde va s'amuser.*

*M. Chen : Merci. Votre compréhension me touche<sup>2</sup>.*

Aujourd'hui Pablo Diaz rit de cette situation : « J'étais persuadé qu'il m'avait annoncé qu'il viendrait, raconte-t-il. Et M. Chen était persuadé qu'il m'avait fait comprendre qu'il lui était totalement impossible de venir parce qu'il fêtait l'anniversaire de sa fille en famille. » Cette expérience a appris à Pablo Diaz comment éviter de se laisser piéger par ce genre de malentendu :

*Si je ne suis pas sûr à 100 % d'avoir bien compris, hausser les épaules et laisser entendre que je crois avoir compris n'est pas une bonne stratégie. Si je ne suis pas certain, c'est à moi de faire clarifier l'intention. Il peut m'arriver d'avoir à poser la question trois ou quatre fois et, même si c'est éventuellement un peu gênant, tant pour moi que pour mon collaborateur, ça l'est beaucoup moins que d'avoir une chaîne de production prête à démarrer et qui n'attend plus que l'arrivée de M. Chen qui est dans un autre monde, en train de chanter « Joyeux anniversaire » dans la joie et la bonne humeur.*

## Quelles stratégies pour travailler avec des interlocuteurs de cultures plus contextualisantes ?

Comme vous le constatez, la communication interculturelle est hérissée d'épines invisibles. Que vous vous voyiez comme un communicant peu ou très contextualisant, il est plus que probable que vous vous trouviez un jour en relation professionnelle avec un collaborateur, un client ou un partenaire qui se situe plus loin que vous vers la droite de l'axe. D'où l'intérêt, dans le monde des affaires, d'être capable de glisser habilement d'un côté à l'autre.

Quand on réfléchit aux stratégies à mettre en œuvre pour apprendre à mieux communiquer, le premier principe à avoir à l'esprit est que la communication n'est pas juste une affaire de parole mais aussi d'écoute. Pablo Diaz l'a appris à ses dépens : « Ce n'est pas seulement que mes salariés chinois parlent à mots couverts. C'est qu'ils sont toujours à rechercher ce qui se cache derrière les remarques qu'on leur adresse. Ce type d'écoute n'est pas naturel pour des Occidentaux qui prennent tout pour argent comptant. »

De ce fait, en présence de collaborateurs qui contextualisent fortement, il faut pratiquer une écoute plus attentive. « Le meilleur conseil que je puisse donner, dit Pablo Diaz, est d'apprendre à écouter ce que l'on veut vous dire et pas seulement ce que l'on vous dit. Ce qui implique de réfléchir davantage, de poser davantage de questions pour clarifier et de prêter plus d'attention aux indications non verbales. »

Revenons au dialogue entre M. Chen et M. Diaz : au moment où M. Chen dit « oui », il laisse entendre que c'est en fait « non » qu'il veut dire. Dire « non » sans le dire est une pratique fréquente dans toute l'Asie, en Chine comme au Japon ou en Corée, tout particulièrement quand on s'adresse à son patron ou à un client. Si vous avez un fournisseur ou un collaborateur issu de l'un de ces pays, vous allez découvrir que le « non » peut prendre de nombreuses formes. À une question comme : « Pouvez-vous terminer ce dossier pour la semaine prochaine ? », votre interlocuteur réagira peut-être en inspirant profondément ou en faisant une réponse dilatoire – « Ce sera très difficile mais je vais faire le maximum » ou « Nous allons y réfléchir », ou encore « Ce sera difficile pour

les raisons que je viens de donner, mais laissez-moi voir ». Avec l'expérience, vous apprendrez à lire le « non » entre les lignes. Pour vous en assurer, posez des questions ouvertes plutôt que d'acculer votre interlocuteur à répondre par oui ou par non. M. Diaz aurait ainsi pu demander : « Quelle problème cela vous poserait-il de quitter la fête quelques heures pour venir au travail ? » Avec de la persévérance, vous verrez les informations s'enrichir.

« Il est important, recommande Pablo Diaz, de ne pas se faire son opinion trop vite mais d'écouter davantage et de parler moins, puis de faire préciser quand on n'est pas sûr d'avoir compris. Dans certains cas, il est utile de passer par un autre collaborateur de la même culture pour se faire décoder le message. Mais tant que les choses ne sont pas nettes, cherchez à obtenir toutes les informations utiles pour accéder au message que l'on a cherché à vous faire passer. »

L'une des plus grosses erreurs des managers qui intègrent peu le contexte consiste à croire que l'autre fait exprès de ne pas communiquer toutes ses informations ou qu'il est incapable de s'exprimer de façon explicite. Dans la plupart des cas, la personne qui intègre fortement le contexte ne fait que communiquer sur son mode habituel, sans aucunement chercher à vous embrouiller ni à vous entraîner sur une fausse piste. Le seul fait de chercher à clarifier les choses peut faire des merveilles. Au bout d'un certain temps, vous vous apercevrez peut-être que vous avez moins besoin de clarification, car votre interlocuteur apprend lui aussi à s'adapter à vous.

Si vous êtes l'émetteur du message, vous allez vous apercevoir que vous n'avez plus autant besoin de vous répéter sans fin quand vous vous adressez à des personnes qui contextualisent beaucoup et qui lisent entre les lignes. Avant de vous répéter, commencez par vous taire. Attendez de savoir si une fois ne suffit pas. Vous pourrez toujours revenir sur le sujet un peu plus tard, si vous n'êtes pas sûr que le message soit bien passé.

Si vous êtes en butte à des malentendus exaspérants contre lesquels vous vous sentez impuissant, pratiquer l'autodérision, rire de vous-même et décrire la culture de l'autre en termes positifs sont toujours de bonnes choses. Ainsi, quand je cherchais le restaurant Swagat à New Delhi, j'aurais pu dire au réceptionniste que je viens d'un pays de petites villes, peu peuplées mais pleines de panneaux de signalisation : « Les Indiens ont l'art de trouver ce qu'ils cherchent, moi pas. Auriez-vous la gentillesse de me faire un plan en indiquant tous les points de repères et toutes les rues

que je vais rencontrer sur mon chemin ? » J'aurais aussi pu lui dire : « Je ne suis vraiment pas bonne pour trouver les choses et c'est la première fois que je viens à New Dehli. Pourriez-vous me faire un dessin assez simple pour qu'un enfant puisse s'y retrouver, en indiquant exactement ce que je vais voir à chaque étape de l'itinéraire et les rues que je vais croiser, s'il vous plaît ? Et si vous pouviez y faire figurer le temps de parcours pour chaque étape, ça m'aiderait car je n'ai aucun sens de l'orientation. » L'autodérision vous permet de prendre la responsabilité de votre incapacité à comprendre le message et de devoir demander de l'aide.

## **Quelles stratégies pour travailler avec des interlocuteurs de cultures moins contextualisantes ?**

Ayant souvent conseillé des entreprises occidentales qui se délocalisaient en Inde, je me suis habituée à entendre la sempiternelle question : « Quand j'ai expliqué à mes collaborateurs indiens ce qu'ils avaient à faire, personne n'a posé de questions. Par la suite, je me suis rendu compte qu'ils n'avaient pas compris mes consignes. Pourquoi ne m'ont-ils pas demandé de leur donner des explications ? »

Par la suite, quand l'Institut indien de planification et de management a organisé une tournée dans quatre villes indiennes, dans lesquelles je devais travailler avec des cadres locaux, j'eus l'occasion d'enrichir mon expérience de la communication fortement contextualisée. Pendant la préparation de cette tournée, j'ai souvent été en communication par téléphone et par courriel avec les organisateurs de chaque université pour leur demander, notamment, qui précisément allait assister à mes cours, quelle était leur expérience de l'international, pourquoi ils étaient intéressés par ce que j'avais à dire et à quel type de questions je devais m'attendre. Hélas, les réponses que je recevais dépendaient tellement d'un contexte implicite que j'étais souvent plus dans l'embarras qu'avant d'avoir posé mes questions. Le nom, le parcours et les besoins professionnels spécifiques de mes auditeurs restaient vagues et je ne savais rien avant d'entrer dans la salle.

Ces expériences m'avaient bien préparée à une question qu'un des participants me posa lors d'une pause déjeuner. « Madame, me demanda-t-il poliment, ce que vous nous avez expliqué ce matin est très important

pour mon travail de tous les jours. Je ne suis jamais sorti d'Inde mais je suis tous les jours en contact par téléphone ou par courriel avec des clients américains, australiens et britanniques. Quelle est la meilleure façon d'établir une relation de confiance avec eux ? » Il me suffisait de repenser à mes difficultés des semaines passées et à l'expérience acquise auprès de groupes occidentaux qui se délocalisaient en Inde, pour savoir quoi répondre :

*Soyez aussi transparent, clair et précis que possible. Expliquez exactement pourquoi vous appelez. Dites ouvertement ce que vous avez à dire. Jouez cartes sur table. À la fin de la conversation, récapitulez tous les points importants ou envoyez dans la foulée un courriel de compte rendu. Si vous n'êtes pas sûr à 100 % de ce que l'on vous a demandé de faire, n'essayez pas de lire entre les lignes mais dites clairement que vous ne comprenez pas et demandez des précisions. À l'occasion, il vaut mieux paraître un tout petit peu moins poli que de donner une impression de flou et d'incertitude.*

Avec un peu d'effort et d'entraînement, quelqu'un qui vient d'un environnement culturel très contextualisant peut apprendre à travailler et à communiquer en mode moins contextuel. Soyez attentif à reconnaître les moments où vous pensez que votre interlocuteur devra lire entre les lignes de votre propos et habituez-vous à le rendre plus explicite. Commencez par exposer l'idée principale, présentez vos idées clairement et, à la fin de l'échange, récapitulez ce qui a été décidé et indiquez les étapes suivantes. Et si vous n'êtes pas sûr que vos idées aient été intégrées, sentez-vous libre de demander : « Est-ce que j'ai été assez clair ? » Envoyez ensuite un courriel pour clarifier tout ce qui aurait pu rester un peu flou et pour reformuler les principales conclusions par écrit. J'ai rencontré des membres de cultures fortement contextualisantes qui sont devenus si habiles à passer d'un mode de communication à l'autre qu'ils sont parfaitement en phase avec la culture des Américains quand ils les ont au bout du fil.

## Stratégies de collaboration multiculturelle

Mais que se passera-t-il si vous avez plusieurs cultures différentes au sein de la même équipe ? Des Américains qui passent leur temps à tout récapituler et fixer par écrit, des Japonais qui écoutent ce que dit l'air, des

## LA CARTE DES DIFFÉRENCES CULTURELLES

Français qui parlent au second degré, des Britanniques pince-sans-rire qui pratiquent l'ironie glacial en guise d'humour et des Chinois qui ont appris dès l'enfance à tourner autour du pot ? À votre avis, quelle sera la situation qui risque d'engendrer le plus de malentendus ? Envisageons trois situations de communication :

- A. Entre deux personnes issues de cultures faiblement contextualisantes, comme un Néerlandais et un Canadien.
- B. Entre une personne issue d'une culture fortement contextualisante et une autre issue d'une culture faiblement contextualisante, comme un Espagnol et un Néerlandais.
- C. Entre deux personnes issues de cultures fortement contextualisantes, comme un Chinois et un Brésilien.

Nombreux sont ceux qui diront que c'est la situation B qui risque d'engendrer le plus de malentendus, celle qui fait dialoguer deux interlocuteurs aux types de contextualisation opposés. En fait, la bonne réponse est la situation C. En effet, dans une équipe multiculturelle, la plupart des malentendus résultent de la rencontre de personnes venues de cultures très contextualisantes mais très différentes, comme des Brésiliens et des Chinois.

La communication très contextualisée fonctionne merveilleusement entre personnes qui disposent d'une même grille d'interprétation. Quand deux Japonais communiquent, leur socle culturel commun leur permet de lire dans l'air sans difficulté. On gagne du temps (il n'est pas nécessaire de répéter trois fois la même idée), on cultive les relations (inutile de répondre brutalement « non » quand une réponse allusive suffit pour être compris) et l'harmonie du groupe est sauvegardée. Mais la communication fortement contextualisée est mise en défaut par la différence culturelle. Certes, l'émetteur envoie un message entre les lignes à un récepteur qui s'évertue à le décrypter. Mais du fait qu'ils viennent de deux contextes culturels complètement différents, le message reçu n'est pas celui qui a été émis, et la probabilité de malentendu se multiplie.

Par bonheur, si vous dirigez une équipe multiculturelle, il n'est pas nécessaire de compter combien vous avez de collaborateurs qui viennent de la gauche et de la droite de l'axe, et de multiplier par le total des collaborateurs pour savoir ce qu'il y a à faire. Il suffit de penser à appliquer une stratégie simple : *les équipes multiculturelles ont besoin de processus à faible contextualisation.*

Pedro Galvez, manager mexicain chez Johnson and Johnson, suivait une semaine de séminaire, que je donnais sur le management des équipes multinationales virtuelles. Il dirigeait une équipe qui comprenait à la fois des Mexicains et des Saoudiens, les uns et les autres venus de cultures fortement contextualisantes mais très différentes.

*Les Saoudiens, se souvient-il, avaient une façon de communiquer très différente de celle des Mexicains, et nous n'avons pas tardé à accumuler les malentendus. À la suite d'une incompréhension entre l'un de mes collaborateurs mexicains et son collègue saoudien, j'ai parlé de l'incident avec chacun des deux. Le Mexicain me dit : « J'ai donné l'information : il avait tous les éléments pour comprendre, s'il en avait envie. » Je me rendais compte que ce genre d'incompréhension nous menait droit à la catastrophe.*

*Après cet incident, j'ai réuni l'équipe et nous avons fixé des règles du jeu. J'ai dit que, vues nos différences de langage et d'horizon culturel, et vu que, culturellement, nous avions les uns et les autres une propension à communiquer de façon implicite et à exprimer ce que nous avons à dire de façon codée, le risque d'incompréhension était élevé. Je leur ai demandé de proposer des solutions pour le réduire et ils ont conçu un processus qui nous permette de travailler ensemble.*

Les règles du jeu définies par l'équipe de Galvez étaient simples et efficaces. Toute réunion devait se terminer par un processus de vérification en trois temps :

1. À tour de rôle, un membre de l'équipe récapitulerait les points principaux de la réunion.
2. Chacun résumerait les tâches qui lui incombent.
3. Enfin, à tour de rôle, un membre de l'équipe ferait un compte rendu écrit qui serait envoyé à tout le monde.

Un système similaire de compte rendu et de résumé était institué pour les réunions en tête-à-tête ou les échanges téléphoniques, afin de repérer et de corriger tous les risques de malentendus et d'incertitudes. Si votre équipe comporte des représentants de deux cultures très contextualisantes ou plus, mettez la question sur le tapis et demandez à vos coéquipiers d'imaginer une réponse, comme l'a fait Pedro Galvez. N'attendez pas que les problèmes se posent : le meilleur moment pour mettre en

place des processus, c'est quand l'équipe est en train de se former, et sans attendre les premiers ratés dans la communication.

Notons aussi que l'équipe de Galvez avait inscrit en tête de son document la déclaration suivante : « Ces règles constituent notre culture d'équipe. Elles ont fait l'objet d'un accord explicite entre nous et nous nous sentons à l'aise avec celles-ci. » Galvez savait qu'il était à la fois important et difficile de faire en sorte que chacun se sente à l'aise avec le texte de cet accord. Mettre les choses par écrit peut passer pour un manque de confiance, du point de vue de certaines cultures très contextualisantes. Si bien qu'avant de demander au groupe de rédiger, il avait délibérément préparé le terrain.

## À quel moment mettre les choses par écrit ?

Moins une culture est contextualisante, plus elle a tendance à tout mettre par écrit : « Nous avons fait une bonne réunion, je vous envoie un compte rendu écrit » ou « Merci de votre appel, je vous envoie un courriel avec la liste des prochaines étapes » ou « C'est bon, je vous engage : voici votre description de poste et une lettre officielle de recrutement ». Cela explique pourquoi en Amérique, en comparaison de ce qui se passe en Europe et en Asie, les entreprises ont en général davantage :

- D'organigrammes (matérialisant sur papier pour qui chacun travaille).
- De titres (indiquant exactement à quel niveau chacun se situe).
- D'objectifs écrits (expliquant qui est responsable de chaque mission).
- D'évaluations de performance (donnant une appréciation écrite du travail de chacun).

De leur côté, de nombreuses cultures fortement contextualisantes – notamment d'Asie et d'Afrique – ont une forte tradition orale et n'accordent pas la même importance aux documents écrits. La tendance à tout mettre par écrit qui, dans une culture peu contextualisante, est signe de professionnalisme et de transparence, peut laisser croire à des collè-

gues asiatiques ou africains qu'on ne leur fait pas confiance pour tenir leurs engagements verbaux.

« C'est ce qui m'est arrivé ! » m'a dit Bethari Syamsudin, une Indonésienne qui occupe un poste d'encadrement chez l'équipementier automobile Valeo. « Mon patron est allemand mais toute mon équipe est indonésienne. Dans ma culture, quand la relation est de qualité et qu'il y a un accord verbal, cela suffit. Du coup, si après avoir raccroché vous m'envoyez un courriel qui récapitule par écrit tout ce que nous venons de décider, cela signifie clairement que vous n'avez pas confiance en moi. »

Bethari était d'accord pour modifier sa façon de faire, pour se conformer aux souhaits de son patron :

*Il voulait que je fasse tout ce que je pouvais pour rendre la communication plus transparente entre nous. Il se plaignait de ne pas toujours être mis au courant de ce qui avait été décidé et il souhaitait davantage de clarté. C'est dans ce sens qu'il m'avait demandé de lui envoyer, ainsi qu'à tous les participants, le compte rendu de nos réunions hebdomadaires à Bangkok.*

*Je n'oublierai jamais la réaction de mon équipe quand j'ai envoyé mon premier compte rendu en mettant tout le monde en copie. Une de mes collègues, amie de longue date, m'a appelée dans les deux minutes qui ont suivi pour me dire : « Bethari, tu ne me fais pas confiance ? Je t'ai dit à la réunion que je le ferai. Tu sais que je suis quelqu'un qui tient parole. » Elle pensait que c'était « politique », expression que nous utilisons souvent à propos des Européens. J'étais coincée entre la culture de mon patron et celle de mon équipe.*

À la réunion suivante, Bethari expliqua soigneusement à l'équipe pourquoi elle mettait tout par écrit et elle demanda l'indulgence de ses collègues. « Ça n'a pas été compliqué, raconte-t-elle. Une fois que tout le monde a compris que je demandais un compte rendu écrit parce que le grand patron l'exigeait, ils ont été OK avec ça. Et quand j'ai expliqué que c'était la façon normale de travailler en Allemagne, ils ont été doublement OK. Et désormais, si je dois demander à mon équipe de travailler sur un mode non-indonésien, je commence par expliquer la différence entre les deux cultures. Si je néglige de le faire, les réactions fuseront dans tous les sens. »

## LA CARTE DES DIFFÉRENCES CULTURELLES

Si vous travaillez avec une équipe mixte du point de vue culturel, suivez la méthode de Bethari. Mettre les choses par écrit réduit les zones de flou et permet d'économiser du temps. Mais n'oubliez pas de commencer par expliquer la raison pour laquelle vous le demandez.

\* \* \*

Revenons maintenant à mes aventures à New Delhi. Je quittai le restaurant Swagat, après un délicieux *palak paneer*, et je retournai à mon hôtel. Le gentil réceptionniste m'accueillit avec un grand sourire. Après lui avoir dit que j'avais fait un très bon déjeuner, je lui dis que je souhaitais visiter l'antique Qûtb Minâr l'après-midi même. Il m'eut l'air inquiet, peut-être parce que je l'avais fatigué avec mes difficultés à trouver le restaurant qui était « juste en bas de la rue ». « Pourriez-vous s'il vous plaît me faire un plan détaillé pour aller jusqu'aux ruines ? Comme vous avez pu le constater, je ne suis pas habituée à me repérer dans une ville aussi animée. »

Sans doute convaincu, à ce stade, de mon incapacité absolue à me diriger, et à plus forte raison dans la foule du centre ville, il me dit : « Ne vous faites pas de souci, madame. Je m'occupe de tout. Nous avons un chauffeur qui vous conduira à l'entrée du site et qui vous reprendra au même endroit. En attendant, je vais vous donner un plan qui indique clairement la position de l'hôtel, avec tous les points de repère jusqu'au site. S'il vous plaît, prenez aussi cette carte de visite sur laquelle il y a mon numéro de téléphone. Si vous vous perdez et que vous ne réussissez pas à retrouver le chauffeur, je viendrai moi-même vous rechercher. » Et ce fut le début d'un merveilleux après-midi à New Delhi.

## CHAPITRE 2

# LES MULTIPLES FAÇONS DE SE MONTRER POLI

## Évaluation de la performance et formulation de critiques

Sabine Dulac, la directrice financière dont nous avons fait la connaissance dans l'introduction de ce livre, se renversa dans son fauteuil et laissa échapper un soupir d'impuissance. Animer une équipe d'Américains se révélait beaucoup plus difficile que tout ce qu'elle aurait pu imaginer. Jake Webber, son nouveau patron, l'avait informée que plusieurs membres de son équipe s'étaient plaints amèrement après les premiers entretiens d'évaluation qu'ils avaient passés avec elle. Ils avaient trouvé ses reproches secs et injustes. Elle insistait lourdement sur les points négatifs et mentionnait à peine leurs efforts et leurs réussites.

Sabine Dulac n'en revenait pas. Elle avait évalué ses collaborateurs américains comme elle l'avait fait avec des dizaines de collègues français, sans que cela ne pose le moindre problème. D'où venaient ces plaintes ? Elle était d'autant plus perplexe qu'elle s'attendait à ce que la culture américaine soit très directe. « En France, nous nous disons souvent que les Américains disent les choses de façon très directe. Subtile ? Sans doute pas. Fine ? Certainement pas. Mais transparente et directe, oui, tout le monde sait que c'est vrai. »

Dans ce chapitre, nous allons poursuivre l'analyse de l'axe Communication en y ajoutant un élément important. Certaines cultures, qui font faiblement référence au contexte et qui exigent un haut niveau d'explicitation, peuvent exprimer les critiques sur un mode très indirect et codé. À l'inverse, des cultures où l'on s'exprime de façon allusive peuvent permettre de dire sur

un mode explicite et direct que vous avez mal fait. Comme nous allons le voir, les Français et les Américains ne sont pas les seuls à échanger leurs places en passant de l'axe Communication à l'axe Évaluation.

L'axe Évaluation donnera des indications très utiles pour savoir se faire entendre dans différentes régions du monde quand on distribue les éloges et les reproches. Toutes les cultures croient à la « critique constructive ». Toutefois, ce qui est considéré comme constructif dans une culture pourra être ressenti comme négatif dans une autre. Savoir faire accepter une critique peut être motivant pour les salariés et renforcer l'image de justice et de professionnalisme du manager. Dans le cas contraire, il risque de démoraliser toute son équipe et de passer, à tort, pour un tyran insensible ou pour un manager incompetent.

### **Parler franchement : un cadeau ou une gifle ?**

Un jeudi de mi-janvier, j'avais été coincée pendant six heures dans une salle de cours obscure avec les 12 participants d'une formation que j'animais pour des cadres. Nous avons consacré la journée à du coaching collectif : chacun disposait d'une demi-heure pour présenter de façon détaillée une problématique interculturelle rencontrée dans le cadre de son travail et pour recueillir les commentaires et les suggestions des autres participants. Les détails de chaque situation baignaient dans un riche contexte et je commençais à avoir mal à la tête à force de me concentrer sur les tenants et les aboutissants de chaque problématique. Neuf participants étaient déjà passés et nous commençons avec Willem, le 10<sup>e</sup> du groupe.

Willem était un Néerlandais plutôt timide et, au vu du masque tranquille qu'il arborait, j'avais du mal à l'imaginer en directeur commercial. Avec ses cheveux grisonnants, en désordre, et son sourire chaleureux, il m'évoquait un sympathique saint-bernard. Sa problématique mettait en jeu une Américaine de son équipe qui se joignait à leurs réunions par téléphone, tout en conduisant ses enfants à l'école, ce que justifiaient les six heures de décalage horaire entre Rotterdam et la côte Est des États-Unis où elle habitait. Le jour où Willem lui dit que c'était gênant d'entendre ses enfants hurler en fond sonore et lui demanda si elle ne pouvait pas trouver une solution, elle se vexa. « Que faire pour nous raccommo-der ? » nous demanda Willem.

Maarten, autre Hollandais qui appartenait au même groupe que Willem, le connaissait bien. Il se proposa tout de suite pour donner sa vision des choses : « Tu es rigide et parfois mal à l'aise en groupe. Du coup, tu peux avoir du mal à communiquer avec ton équipe. » Pendant que Maarten parlait, je vis que les oreilles de Willem viraient au rouge, mais je ne pouvais pas savoir si c'était de honte ou de colère. Mais cela ne semblait pas troubler Maarten qui continuait à dresser la liste des faiblesses de son collègue devant tout le groupe. Pendant ce temps, les autres participants, qui étaient tous américains, gardaient les yeux baissés d'un air gêné. Par la suite, plusieurs d'entre eux vinrent me trouver pour me dire à quel point ils avaient trouvé l'intervention de Maarten déplacée.

Ce soir-là, nous avions prévu de dîner ensemble à la campagne, dans un restaurant confortable. Arrivée la dernière, j'eus la stupéfaction de voir Willem et Maarten assis côte à côte, buvant du champagne en mangeant des cacahuètes et riant comme de vieux amis. Ils me firent signe de m'approcher et il me parut opportun de dire que je me réjouissais de les trouver côte à côte. Après la séance de cet après-midi, j'avais peur qu'ils ne se parlent plus. Willem me dévisagea, sincèrement surpris. Je m'expliquai donc : « Vous aviez l'air troublé pendant que Maarten vous disait ce qu'il pensait de votre problématique. Mais peut-être ai-je mal interprété la situation. » Willem réfléchit un moment, puis me répondit : « Évidemment, ça ne m'a pas fait plaisir d'entendre dire tout cela sur mon compte. Ce n'est pas agréable de s'entendre rappeler ses échecs. Mais j'ai beaucoup apprécié que Maarten ait voulu être honnête au point de me parler aussi franchement. Des critiques comme celles-là, c'est un cadeau. Et je t'en remercie, Maarten » ajouta-t-il en souriant avec un air de gratitude. Et je me dis que la culture hollandaise était décidément bien différente de la mienne.

Vous avez certainement déjà été la cible d'une critique un peu trop directe. Vous veniez de boucler un dossier important et la collègue dont vous aviez sollicité l'opinion vous a dit que ce n'était pas un travail professionnel. Ou bien, autre cas possible, un de vos collègues a critiqué une demande de subvention que vous avez rédigée en la jugeant « ridiculement inefficace ». Vous avez probablement mal vécu cet incident. Vous avez peut-être trouvé votre collègue arrogant et il est vraisemblable que vous ayez réfuté l'avis qu'il vous donnait. Peut-être en avez-vous même conçu une forte antipathie pour cette personne, antipathie qui a persisté jusqu'à aujourd'hui.

Vous avez aussi dû faire l'expérience inverse, celle d'une critique beaucoup trop indirecte de votre travail, à un moment où une évaluation franche

vous aurait été beaucoup plus utile. Vous avez peut-être demandé à une collègue ce qu'elle pensait d'un dossier pour vous entendre répondre : « Globalement, c'est bon. Il y a d'excellentes parties et j'ai particulièrement aimé certaines sections. » Elle a peut-être ensuite fait remarquer qu'il y avait quelques points mineurs que vous pourriez modifier légèrement, en utilisant des expressions comme « ce n'est pas grand-chose » ou « c'est juste une idée sans importance », le tout vous laissant penser que votre travail était proche de la perfection.

Si la rumeur publique vous a appris par la suite que la collègue en question a ridiculisé votre travail dans votre dos en disant que c'était « ce qu'elle avait vu de pire depuis des années », ça ne vous a certainement pas fait plaisir. Vous avez dû vous sentir trahi et cela a sans doute provoqué une méfiance durable vis-à-vis de cette collègue, que vous considérez désormais comme une menteuse et une hypocrite.

Il n'est pas question de nier l'existence de l'arrogance et de l'hypocrisie. Parfois, la poursuite d'objectifs politiques ou la réaction à des problèmes affectifs personnels peuvent amener à causer délibérément du tort à quelqu'un. Mais des situations douloureuses comme celles que je viens de décrire sont simplement la conséquence de malentendus interculturels. Les managers du monde entier sont formatés pour évaluer leurs équipes de façon radicalement différente selon leurs origines. Le manager chinois a appris à ne jamais critiquer un collègue ouvertement ou devant les autres, alors que le manager hollandais a appris à toujours être franc et à dire sans détours ce qu'il a à dire. Les Américains ont été entraînés à enrober les messages négatifs dans des messages positifs, et les Français à critiquer avec véhémence et à se montrer très parcimonieux sur les félicitations.

Il est crucial que les patrons d'équipes multiculturelles comprennent clairement ces stratégies et ce qui les différencie les unes des autres pour négocier correctement cet obstacle.

## **Intensifiants et atténuateurs : l'art de traduire**

L'une des premières façons de juger comment une culture gère l'expression de la critique consiste à écouter attentivement de quels types de mots elle se sert. Les cultures les plus directes ont tendance à utiliser

ce que les linguistes appellent des intensifiants, c'est-à-dire des mots qui précèdent ou qui suivent la critique pour donner l'impression de la renforcer, comme « absolument », « complètement » ou « fortement ».

Inversement, des cultures moins directes utiliseront des atténuateurs, c'est-à-dire des mots qui atténuent la critique, comme « en quelque sorte », « une espèce de », « un petit peu », « un peu », « peut-être » ou « légèrement ». Un autre type d'atténuateur est la litote délibérée, c'est-à-dire une phrase qui décrit un sentiment fort de l'émetteur dans des termes qui en modèrent l'expression : ainsi, vous direz « nous n'y sommes pas tout à fait » alors que ce que vous pensez profondément, c'est que « nous sommes carrément loin du compte » ou « ce n'est que mon opinion » quand vous pensez en réalité que « quiconque se penche sur la question sera immédiatement d'accord avec moi ».

J'ai travaillé de nombreuses années avec Amihan Castillo, juriste et professeur d'économie, née aux Philippines, et qui était venue travailler en Europe au terme d'une très belle carrière à Manille. Malheureusement, ses points de vue n'étaient pas pris en compte par nos collègues européens à cause du soin extrême qu'elle prenait à minorer ses propositions et ses projets. Par exemple, si nous étions en train de préparer la brochure d'informations d'un nouveau programme dirigeants, elle disait : « Humm... Je pensais que nous pourrions peut-être envisager de donner un peu plus de force à la couverture de la brochure... peut-être ? Vous ne trouvez pas ? » Un Européen ou un Américain exprimerait probablement le même sentiment en disant : « La couverture, ça ne va pas. Voici que je propose d'essayer. » Il m'a fallu des années de travail avec elle pour savoir interpréter correctement ce qu'elle voulait dire.

Bien entendu, on trouve des atténuateurs dans toutes les cultures du monde, mais certaines en font plus usage que d'autres. Les Britanniques y sont passés maîtres, ce qui fait qu'ils nous laissent souvent très perplexes. Prenez l'annonce faite par Eric Moody, le pilote de British Airways, après qu'il avait traversé un nuage de cendres volcaniques au dessus de l'Indonésie, en 1982 : « Mesdames et Messieurs, à nouveau bonsoir. Ici le capitaine Eric Moody. Nous avons un petit problème : nos quatre moteurs sont en panne. Nous faisons notre maximum pour les remettre en route et je suis sûr que vous n'êtes pas excessivement inquiets. Le chef de bord aurait-il l'amabilité de bien vouloir se rendre à la cabine de pilotage ? »

## LA CARTE DES DIFFÉRENCES CULTURELLES

Par bonheur, l'avion a pu planer assez longtemps pour sortir du nuage de cendres, ce qui a permis aux moteurs de redémarrer et à l'appareil d'atterrir sans encombres et sans pertes à l'aéroport Halim Perdanakusuma de Jakarta. L'annonce faite par Eric Moody a depuis été saluée par un grand nombre de personnes comme une référence en matière de litote.

*Le Guide de traduction Anglais-Hollandais* (figure 2.1.), dont plusieurs versions ont circulé anonymement sur Internet, illustre avec humour la façon dont les Britanniques utilisent les atténuateurs et la perplexité que cela peut créer chez des auditeurs d'une autre culture (les Hollandais dans le cas présent)<sup>1</sup>.

Figure 2.1. Guide de traduction anglais-hollandais

| <b>Ce que dit un Britannique</b>                                   | <b>Ce qu'il veut dire</b>  | <b>Ce que le Hollandais comprend</b>                           |
|--|--|--|
| Sauf votre respect   | À mon avis, vous vous trompez.                                       | Il écoute ce que je dis.                                       |
| Vous pourriez peut-être réfléchir à... J'aimerais vous suggérer... | C'est un ordre. Obéissez ou tenez-vous prêt à me rendre des comptes. | Réfléchissez à mon idée et appliquez-la si vous êtes d'accord. |
| Oh, à propos...  | La critique que je vais formuler est au cœur du sujet.               | Ce n'est pas très important.                                   |
| J'ai été un peu déçu que...  | Je suis extrêmement contrarié et très en colère...                   | Ça ne compte pas vraiment.                                     |
| Très intéressant...  | Ça ne me plaît pas.  | Il est impressionné.   |
| Pourriez-vous réfléchir à d'autres options ?                       | Ce n'est pas une bonne idée.   | Il n'a pas encore pris sa décision.                            |
| Réfléchissez-y davantage, s'il vous plaît.                         | Ce n'est pas une bonne idée. Ne le faites pas.                       | C'est une bonne idée. Développez-la.                           |
| Je suis sûr que c'est de ma faute.                                 | Ce n'est pas de ma faute.  | C'est de sa faute.   |
| Voilà un point de vue original.                                    | C'est une idée idiote.   | Mon idée lui plaît !   |

Source : Nanette Ripmeester

Pour l'Allemand Marcus Klopfer, directeur financier du cabinet de conseil KPMG, il n'y a pas lieu de rire de ce genre de malentendu interculturel. Âgé d'un peu plus de 40 ans, il raconte d'une voix douce comment son incapacité à décrypter un message de son patron britannique a failli lui coûter son poste :

*En Allemagne, nous utilisons systématiquement des termes forts pour formuler un reproche ou une critique, afin d'être certains que le message soit bel et bien compris. Bien entendu, nous partons du principe que les autres en font autant. Lors d'un entretien en face-à-face, mon patron, qui était britannique, m'a « suggéré de réfléchir » à la possibilité de faire une chose différemment. J'ai donc pris sa suggestion au pied de la lettre et j'ai décidé de ne pas le faire. Je n'avais pas la moindre idée qu'il fallait comprendre : « Changez immédiatement de comportement ou sinon... » Et je peux vous dire que j'ai été extrêmement surpris quand il m'a convoqué dans son bureau et m'a passé un savon pour insubordination ! J'ai appris, avec l'expérience, qu'il ne fallait pas prêter attention aux mots aimables qui enveloppent les messages de mes collègues britanniques, mais que je devais juste analyser le message comme si je le recevais sans enjolivements. Bien entendu, j'ai aussi appris à envisager la façon dont mes collaborateurs britanniques pouvaient interpréter ce que je leur disais, en l'exprimant avec aussi peu de « fard » que possible, sans arrondir les angles en aucune façon. Je comprends maintenant que, quand je formule une critique à la manière allemande, je risque en effet d'utiliser des mots qui donnent à ce que je dis une tonalité très forte, sans que j'y prenne vraiment garde. Je baigne depuis mon enfance dans ce mode de critique « sans fard ».*

Aujourd'hui, Marcus Klopfer s'efforce délibérément d'adoucir le message quand il donne une mauvaise appréciation à ses homologues britanniques :

*J'essaye de commencer en arrosant le terrain de commentaires positifs et de propos laudatifs. Je passe ensuite en douceur à la critique en formulant « quelques petites suggestions ». Et quand j'en suis à la critique proprement dite, j'ajoute des mots comme « mineur » ou « peut-être ». Et je conclus en déclarant que « ce n'est là que mon opinion, pour ce qu'elle vaut » et « vous pouvez en faire ce que vous voulez ».*

## LA CARTE DES DIFFÉRENCES CULTURELLES

*Cette chorégraphie élaborée est assez amusante, quand on la regarde d'un point de vue allemand. Nous, nous serions beaucoup plus à l'aise si nous nous contentions de dire : « Das war absolut unverschämt » (C'était une manœuvre absolument honteuse). Mais elle m'a évidemment permis d'atteindre l'objectif visé.*

L'axe Évaluation (figure 2.2.) permet de voir d'un seul coup d'œil de quelle façon, plus ou moins directe, différentes cultures expriment la critique. On y voit que la plupart des pays d'Europe se rangent du côté « direct », les Russes, les Hollandais et les Allemands étant particulièrement enclins à critiquer de façon très ouverte. La culture américaine se situe entre les deux extrêmes, à proximité des Britanniques, qui sont légèrement moins directs dans l'expression de la critique. Les Latino-Américains et les Sud-Américains se positionnent un peu plus à droite, l'Argentine étant parmi les plus directs de ce groupe.

Figure 2.2. Évaluation



Plus à droite, on trouve la plupart des pays d'Asie, les Indiens étant les plus directs dans l'expression de la critique et les Thaïlandais, les Cambodgiens, les Indonésiens et les Japonais les moins directs.

Gardez toujours présentes à l'esprit les positions culturelles relatives quand vous regardez ce schéma. Ainsi, bien que situés à droite, les

Chinois sont beaucoup plus directs que les Japonais qui risquent d'être blessés par leur manque de précautions oratoires. Mais les cultures européennes, qu'elles se situent à gauche ou au milieu, vont souvent trouver les Américains très indirects, tandis que les Latino-Américains seront frappés par la franchise brutale et sans détours de leurs voisins du Nord.

Remarquez également que certains pays se positionnent différemment sur les axes Évaluation et Communication. De ce fait, on peut être surpris par l'écart entre l'idée que l'on se fait de certains pays et la place qu'ils occupent sur l'axe Évaluation. Cela vient de ce que l'image que nous avons du caractère plus ou moins direct d'un peuple reflète sa position sur l'axe Communication, et non sur l'axe Évaluation. Ainsi, les Français, les Espagnols et les Russes passent pour communiquer de façon indirecte à cause de l'importance du contexte et de l'implicite dans leur style de communication. Malgré cela, ils sont plus directs dans l'expression de la critique. Quant aux Américains ils passent, aux yeux du monde entier ou presque, pour un peuple direct, et pourtant ils sont moins directs que la plupart des Européens quand il s'agit d'exprimer une critique.

Israël, pays qui, culturellement, donne beaucoup de place au contexte, où la parole se double d'un copieux sous-texte, se situe à l'extrême gauche de l'axe Évaluation, avec une expression de la critique qui est parmi les plus directes du monde. Je me souviens que, dans le cadre d'un cours à la World Medical Association, j'avais parmi mes auditeurs un grand nombre de médecins israéliens et un groupe de praticiens de Singapour. L'une d'entre eux, une petite femme d'une cinquantaine d'années, protesta vigoureusement quand elle vit qu'Israël était positionné à l'extrême gauche de l'axe Évaluation. « Je ne comprends pas comment vous pouvez positionner les Israéliens comme des gens directs ! Nous venons de passer toute une semaine avec nos amis israéliens et je constate que ce sont des gens bienveillants et très aimables. » De son point de vue culturel, être bienveillant voulait dire être diplomate tandis qu'être direct voulait dire ne pas être aimable.

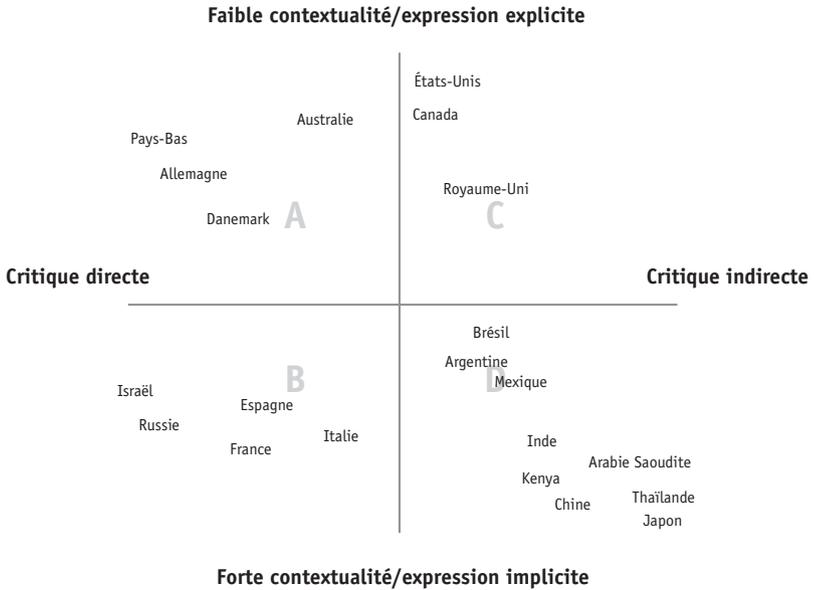
L'un des médecins israéliens lui rétorqua : « Cela n'a rien à voir. C'est une grande qualité que d'être franc et direct. Notre positionnement est parfaitement exact et j'en suis très fier. » Israël fait partie de ces cultures qui se targuent d'être simultanément implicites dans la communication et directes dans la formulation des critiques.

En croisant les axes Communication et Évaluation, on obtient quatre quadrants (cf. figure 2.3.) : expression implicite et critique directe, expression explicite et critique directe, expression explicite et critique indirecte, expression implicite et critique indirecte. Les différentes cultures se répartissent entre les quatre quadrants et chacun appelle une stratégie relationnelle différente.

### **Expression explicite et critique directe**

Qu'on les juge brutaux, mal élevés et désagréables ou francs, transparents et sans détours, tout le monde s'accorde à qualifier de directs les représentants de ces cultures. Les cultures situées dans ce quadrant (le quadrant A de la figure 2.3.) pratiquent de préférence un registre de communication peu contextualisé et très explicite associé à la formulation directe des critiques. En conséquence, leurs messages sont assez faciles à décoder. Il faut les prendre au pied de la lettre, en comprenant qu'ils ne témoignent d'aucune volonté d'être désagréables mais simplement d'un souci de franchise, de transparence et de respect de votre professionnalisme. Nous avons déjà fait la connaissance de Willem et de Maarten, ces deux Néerlandais issus d'une culture fermement implantée dans le quadrant A. Willem n'a pas seulement trouvé que la critique explicite et directe formulée par Maarten était juste, mais il l'a accueillie comme un véritable cadeau. Et si Willem et Maarten étaient vos collègues ? Quelle serait la bonne façon de réagir au ton direct sur lequel ils formulent leurs critiques ?

Figure 2.3.



Une des premières règles à respecter quand on travaille avec des cultures plus directes que la sienne sur l'axe Évaluation est de ne pas chercher à les imiter. Même dans les pays les plus directs, il y a toujours un risque de dépasser les bornes. Si vous ne connaissez pas les règles subtiles qui, pour un Néerlandais, séparent l'absence acceptable de détours de l'insensibilité crasse, alors laissez ceux qui baignent dans cette culture s'exprimer de façon directe. Si vous cherchez à les imiter, vous risquez de commettre une erreur, d'aller trop loin et de vous faire des ennemis sans le vouloir.

J'ai été témoin de ce type d'erreur à l'époque où je travaillais pour un manager coréen qui s'appelait Kwang Young-Su. Il avait une petite quarantaine d'années et avait passé six ans aux Pays-Bas. Avenant et calme, Kwang avait un large sourire et nous l'entendions souvent rire discrètement. Mais ses collègues s'étaient plaints auprès de moi qu'ils le trouvaient si agressif et colérique que travailler avec lui en devenait presque impossible. Je cherchais à comprendre pourquoi, jusqu'au moment où Kwang lui-même m'expliqua la situation :

*La culture hollandaise est très directe alors que nous autres Coréens nous n'aimons pas formuler des critiques directes. Lors de mon premier contact avec les Pays-Bas, j'ai donc été choqué par l'impolitesse et l'arrogance des Hollandais quand ils ont un reproche à faire. Si quelque chose ne leur plaît pas, ils vous le jettent brutalement au visage. J'en ai parlé à un ami coréen qui a passé quelque temps aux Pays-Bas et il m'a dit que la seule façon de s'en sortir était de leur rendre la pareille. Je m'efforce maintenant de prendre aussi peu de gants avec eux qu'ils en prennent avec moi.*

Hélas, comme il ne voyait pas la frontière qui sépare ce qui se dit de ce qui ne se dit pas, Kwang était allé trop loin, et avait complètement raté son objectif. Il avait réussi à s'aliéner ses collègues, à rendre les relations invivables et à se faire la réputation d'un agressif colérique. Une belle preuve de sa capacité d'adaptation !

Ne reproduisez pas l'erreur de Kwang. Quand vous entretenez des relations professionnelles avec des représentants du quadrant A, soyez ouvert aux critiques directes. Elles ne traduisent aucune intention malveillante. Mais ne cherchez pas à les imiter. Soyez tout au plus légèrement plus direct et vous ne risquerez pas de basculer du côté du désagréable ou du déplacé.

## Expression implicite et critique directe

Le quadrant B (voir page 69) regroupe les cultures compliquées et insaisissables qui ont développé une capacité très fine à parler à mots couverts et à lire entre les lignes tout en formulant des critiques mordantes et directes. C'est notamment le cas des Russes qui communiquent souvent à mots couverts mais qui, en matière de critique, sont d'une brutalité qui peut stupéfier leurs collègues d'autres pays.

Lors de mon premier voyage en Russie, une amie russe m'a donné un petit livre qui était pour elle le « Manuel de référence » sur les Russes<sup>2</sup>. En le feuilletant dans l'avion, je souris en lisant :

*Si vous vous promenez en ville sans veste, il se peut que des petites vieilles vous arrêtent pour vous reprocher votre manque de jugement... En Russie, on ne se gêne pas pour critiquer ouvertement. Ainsi, dans une boutique ou un restaurant, si vous êtes mécontent*

*du service, vous pouvez dire au vendeur ou au serveur ce que vous pensez exactement de lui, de ses parents, de sa belle famille, de ses habitudes et de son orientation sexuelle.*

Je pensais à cette observation, quelques semaines plus tard, en recevant un appel de Sandi Carlson, une collègue britannique. Elle m'expliqua qu'une jeune Russe, du nom d'Anna Golov, venait de rejoindre son équipe et qu'elle énervait la plupart des collègues avec qui elle était en relation pour son travail : « Erin, je t'appelle, me disait-elle, parce que je me demandais s'il ne s'agirait pas d'un problème culturel. C'est la quatrième coordinatrice russe que nous avons dans le groupe et nous avons eu le même genre de plaintes avec les trois autres : on leur reproche leurs critiques acerbes et ce que leurs collègues perçoivent comme une façon inconsiderée de parler. »

Quelques jours plus tard, j'eus l'occasion de voir le problème se poser concrètement. Un matin, alors que je me préparais à faire mon cours, Anna Golov en personne était venue installer la salle avec moi. Je distribuais des piles de documents, comptant les pages pour m'assurer que nous avions suffisamment de photocopies, tandis qu'elle vérifiait minutieusement l'équipement informatique dont le mauvais fonctionnement nous énervait. J'appréciais la ténacité avec laquelle elle s'occupait du problème, ce qui me libérait de ce souci. Elle travaillait en chantonnant doucement, ce qui me rendait encore plus détendue et rassurée.

Puis je l'entendis se plaindre au téléphone à quelqu'un du service informatique : « J'ai appelé votre service trois fois cette semaine et à chaque fois, il vous faut un temps infini pour arriver et vos réparations ne durent pas. Les solutions que vous m'avez proposées sont absolument inacceptables. » Et elle continuait à s'en prendre au responsable du service informatique, montant d'un ton à chaque phrase. Je retenais ma respiration. Est-ce qu'elle allait aussi lui dire ce qu'elle pensait de son orientation sexuelle ? Heureusement, non. En tous cas, pas cette fois-là. Un peu plus tard, Sandi Carlson me demanda si je voulais bien, en ma qualité d'expert en interculturel, l'accompagner pour parler à Anna Golov de son problème. Sa demande ne m'enthousiasmait pas : je n'avais aucune envie d'être là quand elle apprendrait ce que ses nouveaux collègues disaient derrière son dos. Mais je cédai à l'insistance de Sandi.

Nous nous retrouvâmes dans son bureau et elle entreprit d'expliquer la réputation qu'Anna Golov s'était faite sur le campus, en faisant référence

à des plaintes précises non seulement du service informatique mais aussi du personnel de la photocopie. Mal à l'aise, Anna se tortillait sur sa chaise, tandis que Sandi lui faisait comprendre qu'elle s'était demandé si le problème avait une origine culturelle. Elle ne comprit pas immédiatement nos remarques. « Mais, protesta-t-elle, nous autres Russes nous avons un mode de communication très subtil, fait d'ironie et de texte sous-jacent. Alors que vous autres, les Britanniques et les Américains, vous êtes si transparents dans votre expression. » Je l'interrompis : « Oui, mais si un Russe a une critique à formuler, on dirait que cette critique est souvent perçue par des interlocuteurs de cultures différentes comme dure ou directe. Vous comprenez ? »

« Ma foi, oui... cela dépend de l'interlocuteur, évidemment. Il est important de savoir que nous avons un sens de la hiérarchie très développé. Si le patron s'adresse à l'un de ses subordonnés, il peut être très direct. Mais si le subordonné s'adresse à son patron, il a intérêt à y mettre les formes. » Sandi eut un sourire, car elle se rendait peut-être compte qu'elle n'avait jamais été en butte à la franchise d'Anna. Celle-ci poursuivit : « Quand nous nous adressons à des étrangers, c'est vrai que nous y allons souvent assez fort. Ces types de l'informatique, je ne les connais pas. Ce sont des voix étrangères au bout du fil. À l'époque du communisme, l'étranger c'était l'ennemi. Nous ne savions pas à qui l'on pouvait faire confiance. Nous ne savions pas qui risquait de nous dénoncer aux autorités, de nous trahir. C'est pourquoi nous tenions les étrangers à bonne distance. Je me suis peut-être trop comportée en Russe sans le vouloir. »

Je constatai qu'elle commençait à rire, au fur et à mesure qu'elle avançait dans sa réflexion sur la situation. « Nous sommes aussi très directs avec nos proches » concéda-t-elle. « Mes amis britanniques ici me reprochent d'être péremptoire, alors que moi, j'ai l'impression de ne jamais savoir ce qu'ils pensent vraiment de la situation. Je n'arrête pas de leur demander ce qu'ils ont en tête et eux me demandent sans cesse pourquoi j'ai une opinion sur tout. Maintenant que j'en ai conscience, conclut-elle, je ferai plus attention à ma façon d'exprimer mon mécontentement. »

« Quand on connaît sa maladie, on est à moitié guéri. » Ce dicton s'applique à la plupart des malentendus interculturels. Le seul fait de devenir plus conscient et de développer la conscience de son équipe est déjà une étape dans l'amélioration des relations professionnelles. Maintenant que Sandi Carlson est consciente des paramètres culturels qui impactent la

situation, elle peut en parler à Anna Golov et à son équipe, et cette dernière peut commencer à rendre ses critiques moins frontales et à remplacer certains de ses intensifiants par des atténuateurs. Sur l'axe Évaluation, quelques simples mots peuvent suffire à faire toute la différence.

### Expression explicite et critique indirecte

L'évaluation à l'américaine (quadrant C de la figure 2.3., page 69) mérite qu'on y consacre quelques paragraphes, car sa façon de combiner un registre d'expression extrêmement explicite avec une approche semi-indirecte de la critique est si particulière et si unique qu'elle déconcerte souvent le reste du monde.

Leur registre de communication explicite, sans référence à un a priori contextuel, donne aux Américains la réputation de manquer de subtilité. Vous pouvez compter sur eux pour signaler qu'il y a un éléphant dans la salle pendant que les autres s'efforcent gentiment d'élucider leurs problèmes d'interactions sans attirer l'attention sur le passage de l'animal. C'est pourquoi les cultures des quadrants A et B sont souvent surprises de constater que les Américains atténuent leurs critiques par des appréciations positives. Avant de venir m'installer en France, moi qui avais été élevée et formée aux États-Unis et qui y avais travaillé, j'étais convaincue du caractère universel de la technique qui consiste à équilibrer chaque critique par trois compliments et à commencer un entretien d'évaluation en félicitant ouvertement la personne avant de commencer à exposer les axes de progrès. Si ces techniques fonctionnaient bien aux États-Unis, pourquoi pas en France, au Brésil, en Chine et partout ailleurs ?

Mais, depuis que je vis en Europe, j'ai appris à adopter un point de vue complètement différent sur notre façon de faire. Pour un Français, un Espagnol, un Russe, un Hollandais ou un Allemand, elle est perçue comme hypocrite. À leurs yeux, cette méthode induit en erreur. Willem, avec qui nous avons fait connaissance au début de ce chapitre, et qui est en contact professionnel régulier avec des Américains, m'a dit un jour :

*Pour un Néerlandais, c'est du jus de boudin. Tous ces compliments nous paraissent bidons et ne nous motivent pas du tout. J'étais en réunion téléphonique hier avec un groupe d'Américains et les premiers mots de l'organisateur ont été : « Je suis fou de joie d'être avec*

*vous ce matin. » Il n'y a qu'un Américain pour commencer ainsi une réunion. Soyons clairs, tous les participants savent que c'est faux, qu'il n'éclate pas positivement de joie. Fou de joie d'avoir gagné au loto, oui, ou d'avoir gagné un voyage aux Caraïbes, mais d'être l'organisateur d'une réunion téléphonique, c'est plus que douteux.*

*Quand mes collègues américains prennent la parole en multipliant les « excellent » et les « formidable », cela me paraît un peu méprisant, tellement c'est excessif. Nous sommes des grandes personnes, nous sommes là pour faire notre travail et le faire bien. Nous n'avons pas besoin que nos collègues nous passent de la pommade. » Ce à quoi Maarten, le collègue de Willem, a ajouté : « Le problème c'est que nous n'arrivons pas à savoir quand le retour qui nous est fait doit être compris comme excellent, correct ou médiocre. Pour un Néerlandais, le mot « excellent » est réservé pour les grandes occasions et « correct » est, disons, neutre. Mais, avec les Américains, la grille de lecture est différente. « Excellent » est utilisé à tout propos. « correct » semble vouloir dire que ce n'est « pas correct ». « Bon » est un compliment tiède. Et si l'intention était de dire que c'est mauvais, vous pouvez être assez sûr que le Néerlandais ne recevra pas le message si c'est un Américain qui lui parle.*

On retrouve la même différence dans la façon de traiter les enfants à l'école. Les miens sont dans le système français pendant l'année scolaire et suivent des cours d'été dans la région de Minneapolis. Aux États-Unis, les devoirs de mon fils Ethan, qui a 10 ans, sont couverts d'encouragements et d'appréciations comme « Continuez ! », « Excellent travail ! » ou, dans le pire des cas, « C'est presque ça... Encore un effort ! ». Mais il faut avoir le cuir plus épais quand on a madame Durand comme institutrice. Il y a quelques temps, après le contrôle d'orthographe du lundi matin, la page du cahier de mon fils était couverte de ratures et de grosses croix rouges, le tout accompagné de ces quelques mots : « Huit fautes. Vous n'avez pas le niveau. Il faut vous appliquer. »

Aïe ! Ça, ça fait mal à une maman du Minnesota. Elle n'aurait pas pu écrire : « Bel effort ! », ou « Ne vous découragez pas ! » ou « Vous allez y arriver ! » ? Et je dois ajouter que madame Durand a la réputation d'être la moins sévère, en d'autres termes, la moins dure des maîtresses de l'école. Au début, j'avais peur qu'Ethan ne se mette à détester l'école, à prendre

son institutrice en grippe ; qu'il ne se décourage ou qu'il ne laisse tout bonnement tomber. Mais à la grande surprise de son Américaine de mère, il s'est mis à interpréter les critiques comme un Français. Ces appréciations cinglantes font partie de l'ordinaire tandis qu'un « TB », si rare qu'il soit, fait sur son jeune esprit une impression profondément positive.

Il n'en demeure pas moins que s'adapter aux façons de faire du quadrant C peut être un vrai défi pour les autres cultures. La Française Sabine Dulac se souvient d'une expérience qu'elle a vécue peu de temps après son arrivée à Chicago : « Je siégeais avec des collègues américains à la commission d'organisation d'une grosse convention destinée à présenter à nos clients notre nouvelle ligne de produits. Ce fut un désastre. La matinée a commencé par une tempête glaciale, qui a découragé de nombreux participants. Le principal intervenant a endormi tout le monde. Le buffet était infect.

À la réunion de débriefing, personne n'ignorait que la convention avait été un échec total, mais quand l'organisateur nous demanda ce que nous en avions pensé, chacun des participants commença par mentionner quelque chose de réussi – « les stands avaient été bien organisés », « les cars qui nous amenaient au restaurant avaient été à l'heure »... – avant de passer aux calamités. Je n'en revenais pas. Il fallait vraiment que je prenne sur moi pour me taire tandis que, les uns après les autres, mes collègues dressaient la liste des points positifs d'une situation qui était d'évidence tout sauf une réussite.

Quand mon tour arriva, je n'en pouvais plus et je partis au quart de tour. Je commençai par dire que nous avions vécu une succession de déceptions : « L'orateur n'avait aucun charisme, le repas était à peine mangeable, les ateliers en petits groupes étaient ennuyeux... ». Mais tandis que je parlais, je voyais que mes collègues américains me regardaient avec des grands yeux, sans piper mot. Qu'est-ce que j'avais ? Des restes de déjeuner autour de la bouche ? »

Quand on se trouve dans la situation de Sabine Dulac, on peut mettre en œuvre quelques stratégies simples pour améliorer les relations avec des collègues du quadrant C, c'est-à-dire avec des Américains, des Britanniques ou des Canadiens.

Premièrement, *il faut se montrer positif et explicite et équilibrer compliments et critiques*. Mais il ne faut surtout pas se lancer dans les critiques

avant d'avoir expressément reconnu une qualité à la personne ou à la situation. Les compliments doivent être francs et formulés de façon explicite et détaillée. Quand j'ai fait cette suggestion à Sabine, elle a d'abord cru que je lui demandais de mentir. « Si je pensais que la convention avait été un désastre sur toute la ligne, n'aurait-ce pas été hypocrite de ne pas dire ce que j'en pensais ? »

Mais je la poussai dans ses retranchements : ne pouvait-elle vraiment rien dire de positif sur la convention sans hypocrisie ? Ayant réfléchi à la question, elle me proposa deux ou trois idées. Je lui expliquai en quoi les Américains se distinguent sur la « bonne » façon de faire part de ce qu'on pense et elle comprit ce qu'elle devait changer :

*Si je me retrouvais dans ce genre de situation, je pourrais commencer par parler des nombreux enseignements que nous avons tirés de cette manifestation sur les erreurs à ne pas commettre la prochaine fois. Je pourrais aussi saluer le fait qu'il n'y a pas eu de pagaille au niveau de l'informatique grâce au travail et à la ténacité de Marion et de l'équipe logistique qu'elle dirige. Ensuite, en abordant le chapitre des calamités, je pourrais utiliser un atténuateur. Parler d'une manifestation « assez désastreuse » passerait sans doute mieux que de dire que c'était « un désastre absolu ».*

Deuxièmement, *il faut essayer d'équilibrer les compliments et les critiques dans la durée.* Par exemple, si vous remarquez qu'un de vos collaborateurs a fait quelque chose de bien un lundi, dites-le lui explicitement à l'occasion et complimentez-le ouvertement. Et si, le mardi, vous êtes sérieusement déçu par la proposition qu'il a rédigée pour un client, vos critiques auront d'autant plus de chance d'être entendues et prises en compte, et non rejetées a priori.

Troisièmement, *il faut justifier son comportement en termes culturels.* Parlez des différences culturelles qui expliquent votre style de communication. Si possible, montrez que vous reconnaissez la valeur de la culture de votre interlocuteur et que vous êtes capable de vous moquer gentiment de la vôtre. Dans la situation où elle se trouvait, Sabine Dulac aurait pu dire : « Aux États-Unis, vous êtes très forts pour vous complimenter ouvertement les uns les autres. En France, ce n'est pas dans nos habitudes d'exprimer à voix haute ce qui va bien. Nous pouvons le penser, mais nous ne le disons pas. » Sabine pourrait aussi traduire pour ses collaborateurs

réguliers sa façon naturelle de donner une appréciation : « Quand je dis « c'est correct », comprenez « très bien ». Et quand je dis « bien », comprenez « excellent ». Formuler ce genre de commentaires élargit la conscience des deux parties prenantes et peut aider à dissiper d'autres malentendus interculturels.

### Expression implicite et critique indirecte

Dans les cultures du quadrant D (voir page 69), l'expression de la critique est en général douce, subtile et implicite. Si l'on n'est pas très attentif, on risque de complètement manquer le message. Alors que la culture américaine autorise à formuler une critique en public, à condition de l'habiller en blague ou en remarque amicale, les cultures du quadrant D ne le permettent absolument pas. Une critique doit toujours être formulée en privé, si humoristique ou amicale qu'elle soit.

L'Américain Charlie Hammer, cadre de l'industrie textile qui vit et travaille à Mexico, propose l'exemple suivant :

*J'ai été vraiment stupéfait quand un de mes salariés mexicains m'a remis sa démission. Je l'avais un peu critiqué au cours d'une réunion, mais c'était, à mon sens, plutôt sur le mode de la plaisanterie. L'ambiance était détendue et j'ai vite enchaîné. Pour moi, ce n'était pas une affaire et je ne voyais pas de problème. Mais, apparemment, c'en était un pour lui. J'ai appris ensuite, par un de ses collègues, que je l'avais sérieusement offensé en formulant cette critique devant les autres. Il s'était senti humilié et il craignait d'être renvoyé, et c'est pourquoi il a décidé de prendre les devants en donnant sa démission. Cela m'a complètement pris au dépourvu.*

Comme le suggère cette situation, le premier principe à mettre en œuvre quand on a un reproche à formuler à un collaborateur du quadrant D est simplement de ne jamais le faire en public. Et cette règle continue de s'appliquer même si l'on multiplie les atténuateurs sympathiques ou si l'on prend le ton de la plaisanterie pour détendre l'atmosphère. Et elle s'applique aussi aux compliments. Dans de nombreuses cultures moins individualistes que celle des États-Unis, il peut être gênant d'être distingué en public pour recevoir un éloge. Donnez donc vos appréciations individuelles en privé et réservez au groupe les appréciations collectives.

## LA CARTE DES DIFFÉRENCES CULTURELLES

La deuxième technique à utiliser pour communiquer une appréciation à des collaborateurs du quadrant D – et particulièrement à des Asiatiques – consiste à brouiller le message. Dans la plupart des cultures occidentales, on n'aime pas l'idée de communiquer de façon voilée. Nous aimons les messages concis, vifs et, par dessus tout, transparents. Mais, comme je l'ai découvert au début de ma carrière, le flou peut se révéler très utile dans de nombreuses cultures asiatiques, si on le manie avec adresse et dans des circonstances adaptées.

Je travaillais depuis une petite année comme consultante dans une entreprise internationale de formation. J'animais notamment un séminaire de leadership conçu spécialement pour Nestlé, la multinationale agro-alimentaire dont le siège est en Suisse. Je le co-animais avec Budi, consultant indonésien qui faisait partie de la société depuis des dizaines d'années et qui était proche de ses fondateurs. Il avait la réputation d'être un excellent formateur mais, depuis quelques années, la qualité de ses interventions avait énormément chuté, au grand regret de tous. J'ajouterais qu'il était politiquement très utile d'avoir Budi avec soi. Comme il connaissait pratiquement tout le monde dans la société, il pouvait ouvrir de nombreuses portes aux gens qu'il aimait, et de nombreux collègues avaient eu la chance d'en profiter par le passé.

Ayant tout cela à l'esprit, j'ai fait la grimace quand mon interlocuteur chez Nestlé m'a fait comprendre clairement qu'ils souhaitaient supprimer deux des trois sessions dont Budi était responsable, du fait des médiocres appréciations des participants. J'avais l'estomac noué quand je rentrai chez moi ce soir-là. Quand Budi apprendrait que je le remplaçais pour deux de ses sessions par un consultant moins expérimenté, il risquerait fort d'être blessé et de se sentir honteux. Et pour compliquer une situation déjà délicate, Budi est né dans l'une des cultures les plus indirectes du monde, une culture dans laquelle se montrer critique vis-à-vis d'une personne plus âgée et plus expérimentée est une des choses les plus difficiles et les plus douloureuses qui soient. J'ai mal dormi cette nuit-là.

Le lendemain matin, angoissée et hagarde, je pris rendez-vous pour déjeuner avec Aini, collègue et amie de longue date, indonésienne elle aussi, pour lui demander conseil. Heureusement, elle me présenta quelques stratégies pour voiler le message.

Première stratégie : *prenez le temps de faire passer le message lentement, pour qu'il s'intègre progressivement.* « En Occident, me dit-elle, on vous

apprend à réagir sur-le-champ. Mais dans la plupart des sociétés asiatiques, il vaut mieux le faire progressivement. Il ne s'agit pas de marteler sans fin ce que vous avez à dire, à intervalles réguliers. Il s'agit plutôt de faire allusion en douceur aux changements qui s'imposent, de façon à dessiner progressivement une vision claire de la nouvelle façon de faire les choses. »

Sous la conduite d'Aini, je rédigeai un premier e-mail à Budi, suggérant qu'il me faudrait revoir l'architecture du programme dans les prochains mois, sur la base des commentaires des participants, et que cette réorganisation aurait une incidence sur ses sessions. J'expliquai que je devais donner plus d'importance au sujet X, ce qui signifiait moins de temps à accorder au sujet Y. Budi réagit gentiment, me disant qu'il serait heureux d'en discuter avec moi lors de son prochain passage à Paris, à la fin du mois. Nous nous téléphonâmes la semaine précédant son arrivée et je lui dis que j'allais lui envoyer la dernière feuille d'appréciations que le client nous avait envoyée, afin qu'il pût en prendre connaissance avant notre rendez-vous. Je lui indiquai que le programme de cette formation devait être entièrement revu et que j'allais par ailleurs inviter un de nos jeunes collègues à animer quelques séances. Morceau par morceau, Budi pouvait commencer à reconstituer le puzzle.

Cela nous amena à la seconde stratégie d'Aini : *utiliser la cuisine et la boisson pour voiler un message désagréable*. « Si je dois adresser un reproche à l'un de mes collaborateurs, me dit-elle, je ne vais pas le convoquer dans mon bureau. Si je procédais ainsi, je sais qu'il écouterait ce que j'ai à lui dire avec tous les sens aux aguets et que cela amplifierait la résonance de mon message dans son esprit. Au lieu de cela, je vais plutôt l'inviter à déjeuner. J'attends que tout le monde soit détendu, et c'est alors le bon moment pour dire ce que j'ai à dire. Nous n'en reparlons pas au bureau le lendemain, ni la semaine d'après, mais le message est passé, et son destinataire peut maintenant agir en conséquence sans se sentir humilié et sans mettre en cause l'harmonie de notre relation. La même stratégie s'applique au Japon, en Thaïlande, en Corée ou en Chine, comme en Indonésie. »

Je n'allais pas avoir de mal à appliquer cette règle. Je dis à Budi que je serais ravie de profiter de son séjour à Paris pour l'inviter dans un nouveau restaurant que j'aimais beaucoup, près des Champs-Élysées, et que j'étais sûre qu'il adorerait leurs pâtes à l'encre de seiche.

## LA CARTE DES DIFFÉRENCES CULTURELLES

La troisième et dernière stratégie d'Aini me laissa d'abord stupéfaite : *donner les bonnes nouvelles et laisser les mauvaises de côté*. Est-ce qu'elle suggérait que je pouvais faire passer le message négatif sans rien dire ? Par télépathie ? Un exemple lui permit de se faire comprendre :

*Il y a quelques temps, un collègue indonésien m'a envoyé un ensemble de quatre documents qu'il souhaitait que je lise et corrige. Il s'était sans doute dépêché pour finir les deux derniers parce qu'ils étaient bâclés, en comparaison des deux premiers. Quand il me téléphona pour savoir ce que j'en pensais, je lui dis que je trouvais les deux premiers excellents. Je me concentrai sur eux, en soulignant les raisons pour lesquelles je trouvais qu'ils atteignaient si bien leur but. Il était inutile de mentionner les deux documents bâclés, ce qui nous aurait mis tous les deux mal à l'aise. Il a très bien compris ce que je voulais dire, et je n'ai pas eu besoin de faire état des éléments négatifs.*

Certes, je comprenais bien l'idée, mais sa mise en œuvre était loin d'être facile pour une native de Two Harbors.

La semaine suivante, je retrouvai Budi chez l'Italien dont je lui avais parlé. Après trois quarts d'heure à prendre de nos nouvelles en nous régaland d'*antipasti* de cœurs d'artichauts et de tomates séchées, l'heure de vérité arriva. « Donner les bonnes nouvelles et laisser les mauvaises de côté », me répétais-je en passant en douceur au sujet central, sentant les battements de mon cœur devenir un peu plus rapides que la normale.

« Budi, commençais-je, votre première session a rencontré un vrai succès. Bien que je sois en train de reconcevoir le programme, je suis vraiment déterminée à ne pas y toucher. En fait, j'ai même pensé que je pourrais la développer en travaillant avec notre jeune collègue pendant la séance de mardi matin. »

« Ça me paraît super, Erin, répondit Budi. Je préfère de loin avoir moins de temps de présentation mais que son impact soit fort. Et si c'est bon pour l'ensemble du programme, c'est bon pour moi. »

Alléluia ! Pas un instant de malaise ! J'avais réussi à dire ce que j'avais à dire sans formuler aucune critique explicite. Merci, Aini !

Et voici un dernier avertissement pour tous ceux qui travaillent avec des interlocuteurs du quadrant D. Même si la critique indirecte est la norme,

il reste tout à fait possible pour un patron de critiquer sévèrement un salarié sans pour autant sortir du domaine du convenable. Dans ce genre de cas, le sens hiérarchique très fort de nombreuses cultures du quadrant D prend le pas sur le style de critique indirecte. C'est ainsi qu'il peut arriver qu'un patron coréen réprimande un salarié en public ou qu'un patron indien hurle des reproches à son personnel d'une façon qui stupéfie et laisse bouche bée les Européens ou les Américains qui se trouvent à portée de voix.

Mais vous qui êtes un étranger, n'essayez pas de jouer à ce jeu-là. En ce qui vous concerne, que vous soyez coursier, manager ou propriétaire de la société, restez dans le flou et laissez la critique frontale à ceux qui sont chez eux.

### Qu'est-ce que veut dire « être poli » ?

Comme Maarten, notre manager néerlandais, me l'a expliqué un jour : « Aux Pays-Bas, nous adressons nos reproches sans détours, mais nous restons toujours polis. » J'adore cette précision, car il est exact que les Néerlandais peuvent être à la fois d'une franchise très brutale et d'une politesse exquise – à condition toutefois que leur interlocuteur soit aussi néerlandais. Mais si vous êtes originaire de l'une des quelque 195 sociétés, de par le monde, qui apprécient que les reproches soient formulés un peu moins directement qu'aux Pays-Bas, vous risquez de trouver que la « politesse » de Maarten est bel et bien insultante, agressive et, malpolie.

La politesse est fonction de ce que ressent l'interlocuteur. Donner son point de vue, surtout quand il est négatif, est, dans le meilleur des cas, une affaire délicate. Elle peut être carrément pire si celui qui est l'objet de cette critique a l'impression que l'on n'a pas été poli à son égard. Mais, et là est la difficulté, ce qui constitue une impolitesse varie énormément d'un endroit à un autre.

Le manager international de haut niveau est celui qui sait s'adapter, apporter des changements à son comportement, faire preuve d'humilité, tâter le terrain avant de prendre la parole, partir du principe que l'autre est de bonne volonté et investir le temps et l'énergie nécessaires pour établir des relations de qualité. Avec un peu de chance et d'adresse, il est possible d'être perçu comme quelqu'un de poli aussi bien à Amsterdam, qu'à Jakarta, Moscou, Buenos Aires, Paris ou Two Harbors.



## CHAPITRE 3

# POURQUOI OU COMMENT ? L'art de persuader dans un monde multiculturel

L'art de persuader est l'une des compétences les plus cruciales dans le monde des affaires. Sans la capacité de convaincre les autres de ses idées, comment obtenir d'eux le soutien nécessaire pour les transformer en réalités ? Et, bien que la majorité d'entre nous n'en ait pas conscience, la façon dont on s'y prend pour les convaincre et le type d'arguments que l'on considère efficaces plongent des racines profondes dans les attitudes et les présupposés philosophiques, religieux et éducatifs de chaque culture. Loin d'être universel, l'art de persuader est largement culturel.

C'est la dure leçon que Kara Williams, ingénieure américaine, a apprise alors qu'elle venait d'être recrutée comme responsable d'études d'un constructeur automobile allemand. Experte de premier plan dans son domaine, elle savait depuis longtemps comment présenter ses recommandations et amener ses collègues américains à s'y ranger. Mais en entrant dans un environnement professionnel allemand, elle ne vit pas tout de suite qu'elle devait changer d'approche pour être convaincante. « Quand je repense à la première présentation que j'ai faite à mes patrons allemands, je regrette de ne pas avoir compris ce qui nous différençait et d'avoir laissé leur réaction m'affecter à ce point. Si j'avais gardé mon calme, j'aurais encore pu sauver la situation. »

Kara Williams a relevé plus d'un défi au cours de sa carrière. Avant de prendre ce poste, elle avait travaillé pour un groupe australien depuis son bureau de Boston, se rendant fréquemment au siège à Sydney pour présenter des études et des recommandations. « Mon métier repose

largement sur ma capacité à faire passer mes idées et à amener mes clients internes à adopter la meilleure voie, explique-t-elle. Je fais bien mon métier mais je déteste les voyages internationaux à répétition. Quand on m'a proposé un poste identique chez ce constructeur allemand, j'ai sauté sur cette occasion de raccourcir mes déplacements. »

La première mission qui lui a été confiée était d'étudier des moyens techniques pour réduire les émissions de CO<sub>2</sub> d'un des modèles « verts » du groupe. Après avoir visité plusieurs usines pour observer leurs systèmes et leurs processus, et rencontré des dizaines d'experts et d'utilisateurs, elle a élaboré un ensemble de recommandations qui, pensait-elle, répondaient aux objectifs stratégiques et financiers du groupe. Elle se rendit à Munich pour faire une présentation d'une heure à un groupe de directeurs allemands qui avaient pouvoir de décision en la matière.

« C'était la première présentation que je faisais, se rappelle-t-elle, et il était important pour mon image que je la réussisse. » Pour s'y préparer, elle avait réfléchi soigneusement à la façon d'être aussi convaincante que possible, elle avait répété ses arguments, anticipé les questions et préparé ses réponses.

La réunion avait lieu dans un petit auditorium, avec des rangées de fauteuils confortables pour les directeurs. Elle attaqua d'emblée le cœur du sujet, en expliquant les stratégies qui lui semblaient les meilleures sur la base de ses observations. Mais elle n'avait pas terminé la première diapo que l'un des directeurs levait déjà la main pour protester : « Comment êtes-vous parvenue à ces conclusions ? Vous formulez des recommandations mais je ne comprends pas comment vous y êtes arrivée. Combien de personnes avez-vous rencontrées ? Quelles questions leur avez-vous posées ? » Puis ce fut au tour d'un autre directeur d'intervenir : « J'aimerais que vous nous expliquiez la méthodologie que vous avez utilisée pour analyser vos données et comment elle vous a conduite à ces conclusions. »

« J'ai été prise au dépourvu, se souvient-elle. Je les ai assurés que j'avais appliqué une méthodologie rigoureuse mais ils n'ont pas pour autant cessé de me questionner, ni de mettre en cause mes conclusions. Plus ils m'interrogeaient, plus j'avais l'impression qu'ils mettaient en cause ma crédibilité, ce qui était aussi incompréhensible qu'irritant. Je suis docteur en ingénierie et mon savoir-faire est largement reconnu. Je trouvais qu'il y avait un grand manque de respect dans cette volonté de vérifier mes

conclusions. Ils étaient bien arrogants de penser qu'ils étaient meilleurs juges que moi ! »

Kara se mit sur la défensive et, à partir de là, sa présentation alla de mal en pis. « Aujourd'hui, reconnaît-elle, je m'en veux d'avoir laissé leur attitude me faire dévier de mon cap. Inutile de préciser que mes recommandations n'ont pas été approuvées et que trois mois de travail sont passés à la poubelle. » Le mur contre lequel elle s'est précipitée illustre une vérité incontournable : notre force de conviction ne dépend pas seulement de ce que nous avons à dire, mais de la façon dont nous agençons nos arguments et des techniques de persuasion que nous mettons en œuvre.

Jens Hupert est allemand et occupe des fonctions de directeur dans la société pour laquelle Kara Williams travaillait. Ayant vécu de longues années aux États-Unis, il avait lui aussi échoué à convaincre les autres, à cause d'un décalage culturel diamétralement opposé. Il se souvenait des problèmes qu'il avait rencontrés les premières fois qu'il avait tenté de convaincre un groupe de collègues américains. Il avait pris soin de démarrer sa présentation en posant les fondations de ses conclusions, en précisant les paramètres, en donnant des indications générales sur les données qu'il utilisait et sur sa méthodologie, et en expliquant les prémisses de son raisonnement. Il fut pris au dépourvu lui aussi quand son patron américain lui dit : « La prochaine fois, allez droit au but. Tout le monde a cessé de vous écouter avant même que vous n'ayez abordé les points importants. »

Hupert ne comprenait pas bien. « Ce sont des gens intelligents, pensait-il. Pourquoi accepteraient-ils mon argumentation si je ne pars pas de ses fondements pour la développer ? »

Les réactions symétriques auxquelles Kara Williams et Jens Hupert ont été confrontés reflètent la différence entre les Allemands et les Américains en matière de persuasion. L'approche allemande se fonde sur un style de raisonnement qui est profondément ancré dans l'esprit allemand. Ainsi que l'explique Jens Hupert :

*Chez nous, en Allemagne, nous essayons de comprendre le concept abstrait avant de nous adapter à la situation concrète. Pour comprendre un phénomène, nous avons besoin de commencer par analyser toutes les données conceptuelles avant de tirer une conclusion. Quand des collègues américains ou britanniques nous font une*

*présentation, nous oublions qu'ils ont été formés à penser différemment de nous. Du coup, quand ils commencent par les conclusions et par les recommandations, sans exposer les préalables, ni expliquer comment ils sont arrivés à leurs conclusions, nous trouvons le procédé choquant, voire insultant. Est-ce qu'ils ne nous prennent pas pour des idiots en croyant que nous allons avaler n'importe quoi ? Nous pouvons nous demander si leur décision était vraiment réfléchie. Cette réaction se fonde sur notre conviction profonde qu'il n'est pas possible de tirer une conclusion sans en avoir préalablement défini les bases.*

Le temps que Jens Hupert a passé aux États-Unis lui a permis de se rendre compte que les Américains ont une approche très différente. Ils s'attachent plus aux aspects pratiques qu'à la théorie, et il est donc naturel qu'ils commencent le plus souvent par les recommandations. Malheureusement, cette méthode peut se retourner contre celui ou celle qui présente devant un public dont la méthode intellectuelle est à l'opposé, comme l'a découvert Kara Williams.

## **Deux styles de raisonnement : par les principes ou par les applications**

*Le raisonnement à partir des principes* (désigné parfois sous le nom de *raisonnement déductif*) tire des conclusions ou établit des faits à partir de concepts ou de principes généraux. Nous pouvons ainsi commencer par un principe général comme : « Tous les hommes sont mortels. » De là, nous passons à un exemple plus spécifique comme : « Justin Bieber est un homme. » Et cela nous conduira à cette conclusion : « Justin Bieber finira par mourir. » Autre exemple, nous pouvons partir du principe général : « Tout ce qui est en cuivre conduit l'électricité. » Deuxième temps, nous montrons que la vieille statuette que vous avez héritée de votre grand-mère est 100 % en cuivre. Sur cette base, nous arrivons à la conclusion suivante : « La statuette de votre grand-mère conduira l'électricité. » Pour ces deux exemples, nous sommes partis d'un principe général pour arriver à une conclusion pratique.

Inversement, dans *le raisonnement à partir des applications* (désigné parfois sous le nom de *raisonnement inductif*), les conclusions générales sont tirées de la structure de faits observés dans le monde réel. Si, par exemple,

vous allez cent fois, en janvier et en février, dans ma ville natale du Minnesota, et que vous observez à chaque fois qu'il y fait largement moins de zéro, vous en concluez que les hivers sont froids dans le Minnesota, et que pour y séjourner à cette saison-là il vaut mieux avoir un bon manteau, une écharpe, un bonnet de laine, des gants et des cache-oreilles. Vous avez commencé par observer des phénomènes du monde réel et vous avez tiré des conclusions générales de ces observations empiriques.

Nous sommes, pour la plupart, capables de pratiquer les deux méthodes mais le choix de celle que nous privilégions au quotidien est fortement influencé par la forme de pensée sur laquelle la structure éducative de notre culture met l'accent. Et, de ce fait, il est naturel de rencontrer des problèmes quand on travaille avec des interlocuteurs habitués à d'autres modes de raisonnement.

Prenons l'exemple d'un cours de mathématiques. S'il est de type « inductif », le professeur commencera par vous enseigner la formule et vous la faire appliquer. Une fois que vous aurez vu comment cette formule vous permet à chaque fois de trouver la bonne réponse, vous chercherez à comprendre le concept ou le principe qui la sous-tend. Il se peut donc que vous consacriez 80 % de votre temps à l'outil pratique et à la façon de l'utiliser, et seulement 20 % à son explication conceptuelle ou théorique. C'est cette méthode pédagogique que les systèmes scolaires anglo-saxons ont tendance à privilégier.

Inversement, dans un cours de mathématique « déductif », on commence par démontrer le principe général et c'est seulement après que l'on développe une formule qui peut être appliquée à différents problèmes. Comme me l'a dit un jour un manager français, « à l'école, nous devons calculer la valeur de Pi avant de pouvoir l'utiliser dans une formule ». Dans ce genre de cours, vous allez sans doute passer 80 % de votre temps sur les concepts et les théories qui sous-tendent les principes mathématiques généraux et seulement 20 % sur leur application à des problèmes concrets. C'est l'approche pédagogique privilégiée par le système scolaire des pays latins d'Europe (France, Italie, Espagne et Portugal), des pays germaniques (Allemagne, Autriche) et de ceux d'Amérique latine (Mexique, Brésil et Argentine).

Je ressentis de plein fouet la force de la méthode inductive à l'époque où j'étudiais le russe dans mon lycée américain. Nous étions à peine entrés dans la salle de M. Tarasov, le jour de la rentrée, qu'il nous bombardait

de questions en russe. Nous ne comprenions pas un mot mais, progressivement, nous avons commencé à nous y retrouver et, au bout de quelques cours, nous nous sommes mis à parler en rassemblant des mots comme nous pouvions. Puis, sous la conduite de M. Tarasov, nous avons progressivement utilisé des phrases dont nous ne comprenions pas la structure mais qui nous ont permis de créer, par la suite, un cadre grammatical conceptuel.

Inversement, dans un cours de langue « déductif », l'apprentissage commence par la compréhension des principes grammaticaux qui sous-tendent la structure linguistique. Une fois que l'on a acquis une solide maîtrise de la grammaire et du vocabulaire, on commence à pratiquer la langue. C'est la méthode avec laquelle mon mari a appris l'anglais en France et, ô ironie, il connaît notre grammaire beaucoup mieux que bien des Américains. L'inconvénient, c'est que les élèves consacrent moins de temps à la pratique de la langue, ce qui veut parfois dire qu'ils l'écrivent mieux qu'ils ne la parlent.

Il se produit la même chose dans les affaires. Ceux qui viennent d'une culture déductive veulent comprendre pourquoi leur patron leur a fait telle ou telle demande avant de passer à l'action. Alors que ceux qui ont été élevés en mode inductif attachent plus d'importance au *comment* qu'au *pourquoi*. L'un des sujets d'irritation les plus fréquents chez les Français qui ont un patron américain est qu'il leur dit ce qu'ils doivent faire sans leur expliquer pourquoi. Un Français va le ressentir comme une cause de démotivation, voire comme un manque de respect. De son côté, l'Américain risque de trouver que les Français ne sont pas coopératifs car, au lieu d'agir rapidement, ils n'arrêtent pas de demander « pourquoi ? » et ne sont pas prêts à se mettre en mouvement tant qu'ils n'ont pas reçu de réponse satisfaisante.

## Comment se positionnent les pays sur l'axe « Persuader » ?

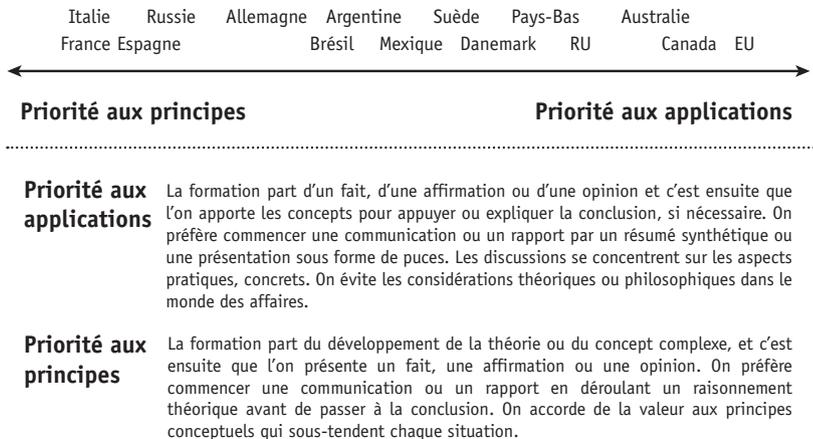
En règle générale, les pays de culture anglo-saxonne comme les États-Unis, le Royaume-Uni, l'Australie, le Canada ou la Nouvelle-Zélande se situent plutôt vers l'extrémité droite de l'axe Persuasion (voir figure 3.1.) où se regroupent les cultures qui font passer la pratique en premier. En

suivant l'axe vers la gauche, nous rencontrons un groupe de pays nordiques, avec la Scandinavie et les Pays-Bas. Puis viennent les pays d'Amérique latine et les cultures germaniques, qui sont de culture beaucoup plus déductive que les États-Unis mais beaucoup moins que leurs cousins latins d'Europe, d'où leur position médiane. La France, l'Italie, l'Espagne, la Russie et la Belgique apparaissent à l'extrémité « déductive » de l'axe.

Comme toujours, il faut garder à l'esprit l'importance de la relativité culturelle. La position d'un pays compte moins, dans l'absolu, que sa position relative par rapport aux autres. Les Britanniques sont assez loin du côté de l'inductif, mais voici ce que Yasser Tawfik, qui est aujourd'hui manager égyptien chez Merck Pharmaceuticals, raconte sur ses études au Royaume-Uni et aux États-Unis :

*Au Royaume-Uni, l'enseignement se concentrait sur le concept. Ce n'était qu'une fois maîtrisée la dimension théorique que nous pouvions passer à l'application pratique. Aux États-Unis, c'était exactement le contraire. Avant même le début d'un cours, j'avais comme travail préparatoire une étude de cas à réaliser, pour servir d'exemple de mise en application. En classe, tout tournait autour des trois L du leadership et des six C de la satisfaction client. Dès le premier instant, nous étions immergés dans les solutions pratiques et des exemples d'application.*

Figure 3.1. Persuader



Comparée aux autres cultures européennes, celle du Royaume-Uni est très centrée sur l'application, mais en comparaison de celle des États-Unis, elle paraît très déductive, ce qui illustre bien avec quelle force la relativité culturelle modèlent nos perceptions.

(Vous vous demandez peut-être où se situent les cultures asiatiques sur l'axe Persuasion, étant donné qu'elles ne figurent pas sur le schéma. En fait, ces cultures voient le monde d'une façon si différente de celles de la sphère européenne, qu'elles appellent un tout autre cadre de référence, complètement déconnecté de l'axe Persuasion. Nous analyserons plus loin le point de vue spécifique de l'Asie.)

## Quand la philosophie rejoint les affaires

Les disparités entre les systèmes d'apprentissage des différentes cultures tiennent en partie aux philosophes qui ont influencé le style de la vie intellectuelle en général et de la science en particulier. Ce sont des penseurs britanniques, parmi lesquels Roger Bacon au XIII<sup>e</sup> siècle et Francis Bacon, au XVI<sup>e</sup> siècle, qui ont popularisé cette méthodologie après des universitaires et des scientifiques des temps modernes. C'est par la suite que les Américains, avec leur mentalité de pionniers et leur peu de goût pour le savoir théorique, ont donné la priorité aux applications, plus encore que les Britanniques.

Par opposition, la philosophie d'Europe continentale a été largement dominée par l'approche déductive. Au XVII<sup>e</sup> siècle, René Descartes a développé une méthode de raisonnement qui part de ce principe : le chercheur commence par formuler une hypothèse, puis cherche les preuves qui la valident ou l'invalident. Descartes était profondément sceptique vis-à-vis des données fondées sur la seule observation et était à la recherche d'une intelligence plus profonde des principes sous-jacents. Au XIX<sup>e</sup> siècle, l'Allemand Friedrich Hegel introduisit le modèle de la déduction dialectique, qui règne sans partage dans les écoles des pays latins et germaniques. La dialectique hégélienne commence par la thèse, ou argument fondateur ; elle est ensuite opposée à l'antithèse, ou argument antagoniste ; et les deux se réconcilient dans la synthèse.

Des exemples parlants des deux méthodes de raisonnement se rencontrent aussi dans le système juridique de différentes sociétés. Au Royaume-Uni et aux États-Unis, le droit est fondé sur la jurisprudence

(*common law*) selon laquelle toute décision crée un précédent pour les cas à venir, ce qui est clairement un exemple de raisonnement inductif, qui part des applications. Inversement, la plupart des États de l'Union européenne mettent en œuvre le droit « civiliste », issu du droit romain et du Code Napoléon, au sein duquel une loi générale – un principe – est appliquée au cas par cas, reflet de l'approche par les principes. Il est à noter que les pays scandinaves ont un système mixte qui n'appartient pas vraiment à l'un ou l'autre des deux camps. On remarquera d'ailleurs que les pays nordiques se positionnent au milieu de l'axe Persuasion.

Comme nous l'avons vu, les sociétés analysent le monde en fonction de leurs racines philosophiques qui, à leur tour, définissent leur pédagogie et leurs comportements professionnels. C'est ce que le Français Stéphane Baron a compris quand il a vu que sa rhétorique, hautement persuasive par écrit, n'avait guère de prise sur ses collègues britanniques. Diplômé de Polytechnique, il poursuivait une brillante carrière chez Michelin, où il faisait partie de l'équipe internationale dont la plupart des membres sont installés au Royaume-Uni :

*Mes collègues britanniques négligeaient souvent de lire leurs e-mails, à commencer par les plus importants. Cela commençait à m'agacer. J'appréciais beaucoup ces personnes et, quand nous étions ensemble, nous avions des rapports merveilleux. Mais j'avais compris, à de nombreux signes, qu'ils ne lisaient tout simplement pas les messages que je leur envoyais. Comme je savais qu'ils en faisaient eux-mêmes un usage abondant, je ne pouvais pas imaginer qu'il s'agissait là d'un problème culturel.*

À titre d'exemple, il se souvient qu'il avait soigneusement rédigé un message pour les convaincre de procéder à quelques changements clés dans les processus de la société. Le texte commençait par un paragraphe d'introduction. Le deuxième paragraphe soutenait son argumentation en faisant appel à l'esprit logique de ses collègues et en développant le principe général. Puis venait un paragraphe qui répondait aux objections les plus évidentes. Le dernier paragraphe présentait la conclusion et demandait à ses coéquipiers de le soutenir.

Pur produit de l'une des cultures les plus déductives du monde, Stéphane Baron avait instinctivement appliqué la méthode dialectique que le système scolaire français enseigne avec tant de soin. Vous aurez remarqué que les paragraphes 2, 3 et 4 développent la thèse, l'antithèse et la

synthèse à laquelle il est parvenu après avoir soigneusement réfléchi à son sujet. Mais, quand on y réfléchit, on comprend facilement pourquoi ses collègues n'ont pas lu son message. Élevés selon le principe de la priorité aux applications, qui incite à aller droit au but et à ne pas en dévier, ils ont lu le premier paragraphe et comme ils ne voyaient pas tout de suite où Stéphane voulait en venir, ils ont fait glisser son message dans la boîte « à lire plus tard ».

Si Kara Williams et Stéphane Baron avaient eu une meilleure connaissance de la différence entre les cultures des principes et celles des applications, ils se seraient donné la possibilité d'être beaucoup plus convaincants. Si la première avait su qu'elle parlait devant un public d'Allemands pour qui il faut commencer par les principes, elle aurait sans doute introduit son étude en présentant ses paramètres et en justifiant ses choix méthodologiques. Puis, elle aurait illustré son raisonnement par quelques cas spécifiques avant d'en venir aux conclusions et de présenter ses recommandations. Elle n'aurait pas eu besoin de passer une demi-heure à développer son argumentation : cinq minutes de méthodologie, avant d'en venir aux conclusions, auraient suffi à mettre ses auditeurs dans des dispositions favorables. De plus, si elle avait su le rôle crucial que joue l'antithèse – le contre-argument – dans un processus déductif, elle aurait peut-être vu dans les questions soulevées par ses auditeurs une preuve d'intérêt plutôt qu'un manque de respect.

De même, si Stéphane Baron avait été conscient qu'il écrivait à des personnes formées depuis l'enfance à donner la priorité aux applications, il aurait peut-être commencé par résumer sa proposition en quelques puces et expliquer ce qu'il attendait de leur groupe. Il aurait ensuite pu continuer en présentant rapidement quelques données contextuelles, sachant que pour des auditeurs comme les siens « plus c'est court, mieux c'est ». Mais il a su tirer un enseignement de cette expérience : « Un de mes collègues britanniques, raconte-t-il en riant, m'a dit que si un message ne tient pas sur l'écran d'un iPhone, il court le risque de ne pas être lu. À présent, je fais toujours cette vérification avant d'envoyer un courriel. »

La conclusion s'impose d'elle-même : si vous faites une présentation devant des Londoniens ou des New-Yorkais, allez droit au but et n'en déviez pas. Devant des Français, des Espagnols ou des Allemands ? Consacrez davantage de temps à présenter les paramètres et à expliquer le contexte au lieu de vous précipiter sur votre conclusion.

## Stratégies de persuasion interculturelles

La réussite d'un dirigeant est souvent fonction de sa capacité à convaincre ses collaborateurs de modifier leurs systèmes, d'adopter de nouvelles méthodes de travail ou de s'adapter à l'évolution du marché, des technologies ou des modèles économiques. Dans ces conditions, si vous avez des collaborateurs issus d'une culture différente de la vôtre, il peut être crucial d'adapter vos techniques de conviction en conséquence.

Jorge Da Silva, ingénieur brésilien qui travaillait pour un groupe sidérurgique dont le siège était situé dans le sud du Brésil, nous explique comment il a appris à modifier sa façon de procéder lorsqu'il cherchait à convaincre une équipe qui était basée à Houston, au Texas :

*Nous avons mis au point une nouvelle méthode de suivi des risques industriels qui marchait merveilleusement bien et qui nécessitait moins de contrôle que la méthode en vigueur. Nos bureaux d'Amérique latine étaient en passe d'adopter la nouvelle méthode mais il y avait de la réticence aux États-Unis. Ils étaient satisfaits de la méthode utilisée. Nous passions beaucoup de temps à leur expliquer les raisons du changement, mais apparemment sans réussir à obtenir leur adhésion. Nous avons donc construit une présentation très détaillée qui expliquait, pas à pas, les concepts clés en jeu dans la nouvelle méthodologie. Mais plus nous nous enfoncions dans les détails, moins nos collègues américains étaient sensibles à nos arguments.*

*J'ai fini par appeler l'un d'entre eux, Jake Kuderlee, avec qui j'entretenais une relation très amicale depuis que nous nous étions rencontrés à Sao Paulo quand nous étions étudiants. Jake me demanda si j'avais essayé de donner aux décideurs du bureau américain un exemple de ce qui se passerait si le nouveau processus était mis en œuvre.*

*Suite à cet échange, nous avons invité deux des décideurs américains au Brésil, pour leur faire visiter notre usine et pour qu'ils voient comment fonctionnait le nouveau processus de sécurité. Pendant deux jours, nous leur avons fait faire le tour du site, leur avons fait rencontrer des opérateurs sur les lignes de montage et étudié les rapports de production. Ils ont pu voir le processus à l'œuvre et ils ont posé une multitude de questions. Quand ils sont rentrés aux États-Unis, la machine était lancée. Aujourd'hui, le même processus est déployé dans les deux pays.*

*J'ai tiré les conséquences de cette expérience : ce qui est convaincant au Brésil ne l'est pas forcément dans un environnement américain.*

Comme Jorge Da Silva a pu s'en rendre compte, la mentalité qui privilégie les applications aime commencer par des exemples concrets pour en tirer les conséquences. Pour cette raison, cette mentalité se sent à l'aise avec la « méthode des cas » qui consiste à partir de la lecture d'une « étude de cas », qui présente un problème et sa solution afin d'en tirer une leçon plus générale.

Ceux qui donnent la priorité aux principes dans leur façon de penser aiment, eux aussi, les exemples concrets mais ils préfèrent comprendre le cadre général avant de passer à l'application. Aux yeux de quiconque a été éduqué au sein de cette culture, la méthode des cas risque de paraître particulièrement bizarre. Comme me l'a dit un cadre espagnol, « chez nous, on nous répète depuis l'enfance qu'il n'y a pas deux situations identiques et que rien ne permet de penser que ce qui se produit dans l'une se reproduira dans l'autre. Du coup, l'idée d'étudier une situation spécifique pour en extraire des conclusions générales nous paraît non seulement étrange mais, pire, un peu idiote ».

S'il n'est pas forcément évident d'adapter son mode d'argumentation à ses interlocuteurs, il est encore plus compliqué de savoir choisir la meilleure approche quand on s'adresse à un auditoire où se mêlent des Brésiliens, des Américains, des Allemands et des Français. Comme le dit Jens Hupert, le manager allemand qui travaille avec Kara Williams : « Au quotidien, je n'ai plus en face de moi des équipes homogènes d'Allemands ou d'Américains mais un cocktail de nationalités du monde entier. »

La meilleure stratégie, dans des cas comme le sien, est de faire l'aller et retour entre les principes théoriques et les exemples concrets : si vous fournissez des exemples pour susciter l'intérêt d'auditeurs à mentalité concrète, vous constaterez probablement que ceux qui ont une tournure d'esprit abstraite sont contents de les entendre. Mais ils risquent de vous poser des questions théoriques et, pendant que vous y répondez, les autres s'ennuieront probablement. Je vous suggère de faire, du moins provisoirement, comme si vous ne vous en aperceviez pas. Résistez à la tentation de refuser de répondre aux questions conceptuelles, au risque de sacrifier l'intérêt et le respect de ceux de vos auditeurs qui donnent la priorité aux applications. Prenez plutôt le temps de bien répondre à

leurs questions et apportez sans tarder quelques exemples concrets pour réveiller l'attention déclinante du reste de votre public.

Il n'est pas impossible que vous constatiez la difficulté de satisfaire en permanence la totalité de votre auditoire, quel que soit la virtuosité avec laquelle vous passez des exemples aux principes et vice versa. Mais si vous avez présents à l'esprit l'axe Persuasion et les défis qu'il implique, vous comprendrez plus clairement les signaux de vos auditeurs et vous saurez y réagir comme il convient.

Les raisons pour lesquelles il est difficile de convaincre un auditoire multiculturel expliquent aussi pourquoi il est difficile d'améliorer la collaboration entre les membres d'une équipe multiculturelle. Ce genre d'équipe a souvent besoin de plus de temps que les équipes monoculturelles pour prendre des décisions. Et si vous regardez un moment l'axe Persuasion, vous verrez facilement pourquoi. Si certains collaborateurs sont dans une logique déductive et les autres dans une logique inductive, cela risque de créer d'entrée de jeu un rapport conflictuel et une perte d'efficacité. Et, pour ne rien arranger, nombreuses sont les personnes qui n'ont aucune conscience de la logique qu'ils mettent en œuvre, ce qui les conduit à se faire une idée négative des schémas logiques de leurs interlocuteurs.

Si la performance d'une équipe internationale est handicapée par les différences entre ses membres sur l'axe Persuasion, on peut envisager les stratégies suivantes :

- Faire prendre conscience à l'équipe du problème en lui présentant l'axe Persuasion. Faites lire ce chapitre en français ou en version originale et discutez-en ensemble.
- Un intermédiaire culturel peut se révéler très utile. Si vous avez des biculturels dans l'équipe ou des collègues qui ont vécu pendant une durée significative dans différentes cultures, demandez-leur de venir en aide aux autres.
- Chacun doit comprendre le comportement des autres et s'y adapter.
- Au final, tout est affaire de patience et de souplesse. Il faut du temps pour rendre une équipe multiculturelle performante. C'est en devenant de plus en plus habile à reconnaître les réactions des autres et à agir en conséquence que vous deviendrez de plus en plus convaincant (et donc plus performant) en milieu professionnel international.

## La pensée holistique : l'approche asiatique de la persuasion

Dans les pays occidentaux, nous avons constaté des différences marquées entre cultures inductives et déductives. Mais si nous nous penchons sur ce qui sépare les schémas de pensée européens et asiatiques, nous devons adopter une perspective différente. Les Asiatiques utilisent des schémas de pensée que nous qualifions d'« holistiques », alors que les occidentaux sont davantage portés vers des approches dites « spécifiques ».

J'ai fait connaissance du schéma holistique chinois à l'époque où je faisais cours à 17 cadres supérieurs qui se préparaient à aller travailler en Europe. Ils appartenaient à des entreprises différentes et étaient originaires de diverses régions. Il y avait quatre femmes parmi eux. Le groupe comptait six expatriés (en Pologne, Hongrie et Pays-Bas). Les autres vivaient en Chine. Certains parlaient anglais mais j'avais une interprète simultanée qui traduisait en mandarin.

J'ai commencé par l'étude des axes Communication, Façon de diriger et Confiance, ces deux derniers axes étant étudiés plus tard dans ce livre. Mes auditeurs étaient si enthousiastes qu'ils prenaient des photos de la classe et des diapos, et enregistraient même des vidéos sur leur iPhone. C'est alors que je leur ai demandé de se mettre par petits groupes pour réfléchir à la façon de gérer les différentes attitudes vis-à-vis des conflits au sein d'une équipe internationale. Cette équipe comprenait des Français et des Allemands, pour qui la confrontation est une dimension intrinsèque du processus décisionnel, et des Chinois, qui la considèrent comme un affront à la qualité des relations au sein de l'équipe. Le sujet donna lieu à des discussions animées au sein de chaque groupe, avant le retour dans la salle pour le partage en plénière.

La première question abordée était : « Comment le responsable s'y prendrait-il pour gérer les différences d'attitude au sein de l'équipe ? » Lilly Li leva la main. C'était une femme qui ressemblait à un oiseau, avec ses lunettes à gros verres, et qui arborait un sourire avenant. Elle exerçait des responsabilités opérationnelles en Hongrie depuis deux ans.

*Permettez-moi de vous faire part de ma réflexion. En Hongrie, nous avons des équipes qui viennent de différents pays... De toute l'Europe pour être exact. La question de la confiance nous a posé*

*un gros problème, car les Hongrois ne prennent pas le même temps pour nouer des relations personnelles que nous autres Chinois. Je vais, si vous le voulez bien, vous exposer une partie des conséquences négatives qui résultent de l'absence de relations de confiance au sein de l'organisation.*

À ce moment-là, j'étais un peu troublée car j'avais posé une question sur l'affrontement et pas sur la confiance, et il n'y avait pas de Hongrois dans l'étude de cas que nous venions de lire. J'appuyai l'écouteur contre mon oreille pour être sûre de bien entendre l'interprète. Lilly Li continua pendant plusieurs minutes à parler de la confiance, de la hiérarchie, de ses expériences en Hongrie et ses collègues chinois l'écoutaient avec attention. Après de longues minutes de commentaires intéressants mais qui, de mon point de vue, étaient totalement hors sujet, Lilly Li en vint au cœur de son propos : « Dans le cas en question, si le responsable avait passé davantage de temps à aider les membres du groupe à nouer des relations les uns avec les autres en dehors du bureau, cela aurait été très utile pour la réunion. Nous aurions eu beaucoup moins de mal à accepter un débat franc et une confrontation directe si nous avions eu des liens plus étroits entre nous. »

Puis ce fut au tour d'un autre participant, M. Deng, de lever la main. Avant de lui donner la parole, je reformulai la question posée : « Comment le responsable s'y prendrait-il pour gérer les différences d'attitude au sein de l'équipe ? » M. Deng commença ainsi :

*Permettez-moi de donner mon point de vue. Voici de nombreuses années que je travaille dans l'industrie technologique. Dans mon entreprise, il y a beaucoup de jeunes qui en veulent et qui travaillent beaucoup. Or, il y a encore une structure hiérarchique forte dans notre groupe. En réunion, si quelqu'un demande l'approbation de l'un des jeunes, ce dernier va commencer par regarder son patron pour voir, à son expression, s'il est autorisé à la donner. Et si le patron est d'accord, le jeune va dire qu'il est d'accord lui aussi.*

À cet instant, je me disais intérieurement : « Je vous en prie, M. Deng, n'oubliez pas la question posée. » Après avoir consacré de longues minutes de son temps de parole à évoquer le rôle de la hiérarchie dans son entreprise, M. Deng fit remarquer que « dans une équipe internationale, comme c'est le cas ici, les salariés chinois peuvent entrer en conflit avec leurs collègues, mais certainement jamais avec leur chef. Dans ce

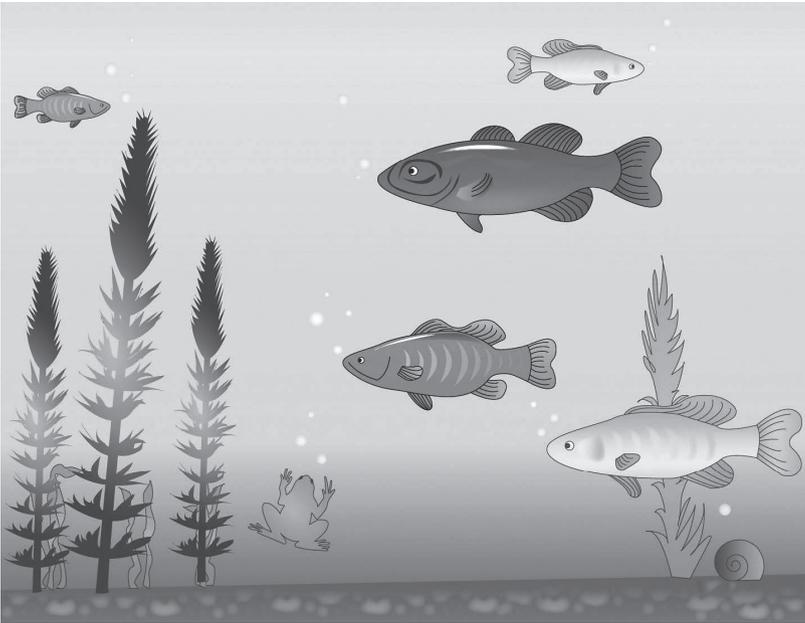
## LA CARTE DES DIFFÉRENCES CULTURELLES

cas, le responsable de l'équipe a la possibilité de s'absenter de la réunion pour que ses collaborateurs se sentent plus à l'aise pour s'exprimer ».

Toute la matinée, les interventions des participants suivirent le même schéma : après avoir consacré plusieurs minutes à présenter des informations accessoires, en rebouclant avec des thèmes que nous avons déjà traités, ils en venaient au cœur de leur propos et avançaient une conclusion sur le sujet en question. Je compris peu à peu que ce comportement n'avait rien à voir avec le style spécifique des individus, ni même du groupe, mais bien avec une norme culturelle plus générale, norme qui a été mise à jour par certains des travaux les plus fascinants qui soient sur les questions de l'interculturalité.

Les professeurs Richard Nisbett et Takahiko Masuda ont fait visionner à des volontaires japonais et américains des films d'animation de 20 secondes représentant des scènes sous-marines (voir une illustration tirée d'un de ces minifilms, figure 3.2.)<sup>1</sup>. On demandait alors aux participants ce qu'ils avaient vu et les réponses étaient classées en fonction de leurs premiers mots.

Figure 3.2.



La conclusion de cette étude est remarquable. Tandis que les Américains citaient prioritairement les gros objets brillants qui se déplaçaient rapidement au premier plan (comme le poisson que l'on voit sur l'illustration), les Japonais parlaient davantage de ce que l'on voit à l'arrière-plan (comme les plantes ou la petite grenouille en bas à gauche). De plus, les seconds mentionnaient deux fois plus que les premiers l'interdépendance entre les objets des deux plans. Comme une Japonaise me l'a expliqué : « Il m'est naturel de regarder tout ce qui se trouve derrière et autour du gros poisson pour déterminer de quelle espèce de poisson il s'agit. »

Dans le cadre d'une deuxième étude, on demandait à des Américains et à des Japonais de « photographier quelqu'un ». Dans la plupart des cas, les premiers faisaient un gros plan qui montrait tous les traits du visage, tandis que les seconds photographiaient la personne dans son environnement, la figure occupant une place relativement réduite par rapport au fond (voir figure 3.3. en page suivante).

Dans une troisième étude, Nisbett et Masuda ont demandé à des étudiants américains et taïwanais de lire des histoires et de regarder des vidéos comiques muettes – comme celle qui montre une journée de la vie d'une femme où tout conspire pour l'empêcher d'aller travailler – puis de les résumer. La référence au personnage central de l'histoire était 30 % plus au cœur des résumés des Américains que de ceux de leurs homologues Taïwanais<sup>2</sup>.

Notons que les trois études aboutissent à la même conclusion. Les Américains concentrent leur attention sur la figure, indépendamment de son environnement, alors que les Asiatiques s'attachent davantage au fond et aux liens entre le fond et la figure centrale. Ces tendances se sont confirmées dans les entretiens que j'ai eus avec des groupes de managers interculturels. Alors que les managers d'Europe de l'Ouest et les Anglo-Saxons adoptent en général les mêmes modes de pensée spécifique que les Américains, les Extrêmes-Orientaux ont les mêmes réactions que les Japonais et les Taïwanais étudiés par Nisbett.

Figure 3.3.  
À gauche : portrait américain / À droite : portrait japonais



Photos : Melissa Veronesi

De plus, j'ai souvent observé des Occidentaux et des Asiatiques commenter ces études. Voici quelques échanges tirés d'un débat entre des participants sur l'étude consacrée au portrait :

*L'Occidental : Mais la consigne était de photographier une personne et l'image de gauche est bien la photo d'une personne. Celle de droite est la photo d'une pièce. Pourquoi les Japonais photographient-ils une pièce quand on leur demande de prendre la photo d'une personne ?*

*L'Asiatique : La photo de gauche n'est pas celle d'une personne. C'est un gros plan de visage. Qu'est-ce qu'elle me dit de la personne ? La photo de droite est celle d'une personne, d'une personne complète, dans son environnement, ce qui permet de dire quelque chose d'elle. Pourquoi les Américains veulent-ils faire un gros plan sur le visage en laissant de côté tous les détails importants ?*

Il n'y a peut-être pas lieu d'être étonné que les Occidentaux et les Asiatiques adhèrent à deux types différents d'interprétation. Une conviction commune aux philosophies et aux religions occidentales est qu'il

est possible de détacher un élément de son contexte pour l'analyser à part. Ainsi, Aristote, a privilégié la concentration de l'attention sur un objet proéminent, ce qui permettait de déterminer ses propriétés et d'assigner l'objet à une catégorie afin de dégager les lois qui régissent son comportement. Par exemple, en regardant un morceau de bois flotter sur l'eau, Aristote disait qu'il avait la propriété de « légèreté », tandis qu'une pierre qui tombait dans l'air avait la propriété de « gravité ». Il traitait le bois ou la pierre comme des objets séparés et isolés, existant en eux-mêmes. Les théoriciens de la culture qualifient de « spécifique » cette façon de penser.

De leur côté, les religions et les philosophies chinoises ont toujours mis l'accent sur l'interdépendance et l'interconnexion des phénomènes. La pensée chinoise classique était holistique, ce qui veut dire que les anciens Chinois prêtaient attention au champ dans lequel l'objet est situé, car ils étaient convaincus que toute action se produit dans un champ de forces qui l'influencent. Le taoïsme, qui a influencé le bouddhisme et le confucianisme, enseigne que l'univers fonctionne de façon harmonieuse, dans l'interdépendance de ses divers éléments. Les termes *yin* et *yang* (littéralement « sombre » et « clair ») servent à montrer comment des forces qui semblent opposées sont en fait interconnectées et interdépendantes.

Nous pouvons maintenant revenir à mes 17 cadres chinois, en gardant ces contextes culturels présents à l'esprit. Je vous livre ici le commentaire de l'un des participants après que nous avons discuté des études sur les poissons et sur la photo :

*La pensée chinoise va du macro au micro, tandis que la pensée occidentale va du micro au macro. Par exemple, un Chinois qui écrit une adresse suit l'ordre : province, ville, arrondissement, rue et numéro. Les Occidentaux suivent exactement l'ordre inverse : ils partent du numéro de la maison, et remontent progressivement jusqu'à la ville et à l'État. De la même façon, les Chinois donnent d'abord leur nom de famille, à la différence des Occidentaux qui donnent d'abord leur prénom ; et ils placent l'année avant le mois et le jour, ici encore à l'inverse de ce qui se fait à l'Ouest.*

On voit sans peine comment ces différences, qui affectent la séquence logique de base de la pensée peuvent occasionner des difficultés ou des malentendus quand des Occidentaux et des Asiatiques essayent de

dialoguer. À ce titre, il est typique des Occidentaux de penser que les Chinois esquivent les points stratégiques ou ne les abordent pas de front, tandis que les Orientaux ont l'impression que les Occidentaux essayent de prendre une décision en isolant un facteur particulier ou sans tenir compte des interdépendances significatives.

Cette différence affecte la façon dont est perçu le raisonnement des uns et des autres. Aux yeux des dirigeants asiatiques, les responsables européens et américains ont tendance à prendre leurs décisions sans vraiment prendre le temps d'envisager l'effet de leurs actions sur l'ensemble de la situation. Comme l'explique Bae Pak, de chez Kia, le constructeur automobile coréen, « quand nous travaillons avec nos collègues occidentaux, nous sommes souvent déconcertés par leur tendance à décider sans réfléchir à l'impact de leur décision sur les diverses unités opérationnelles, sur les clients et sur les fournisseurs. Nous avons l'impression que leurs décisions sont hâtives et qu'elles ne prennent pas en compte leurs impacts collatéraux ».

## Améliorer son efficacité

Dans une culture dite « spécifique », quand on donne des instructions à un fournisseur ou à un collaborateur, si on l'informe de façon détaillée et méthodique de ce que l'on attend de lui, on obtient en général une réaction positive. Dans ce genre de situation, il faut se concentrer sur ce que la personne doit faire et sur le moment où elle doit le faire. Si vous lui expliquez clairement à quoi vous avez besoin qu'elle travaille, vous l'aidez à concentrer ses efforts sur la tâche qui lui revient.

Dans les cultures dites « holistiques », si vous avez à motiver, à diriger ou à convaincre quelqu'un, vous y parviendrez mieux si vous prenez le temps d'expliquer le contexte et de montrer comment s'assemblent les différentes pièces du puzzle. Quand je me suis entretenu avec Jacek Malecki, homme exceptionnellement corpulent, au visage rond et avenant et à la voix douce, il travaillait chez Toshiba Westinghouse. Il m'a donné un exemple de la façon dont il avait appris à diriger son équipe de façon plus « holistique ».

*Je venais d'être promu et c'était la première fois que je dirigeais une équipe qui n'était pas uniquement composée d'Européens et d'Américains, mais qui comptait aussi des Japonais. Cela fait 16 ans que je suis manager et, avec le temps, j'ai appris à être compétent. La pre-*

*mière fois que je suis allé rencontrer mes collaborateurs japonais, je leur ai fixé des objectifs comme je l'avais toujours fait. Je les ai fait venir dans mon bureau. J'ai parlé avec chaque membre de l'équipe de ce qu'il avait à faire. J'ai précisé à chacun ses objectifs à court et à moyen termes, et je leur ai présenté le système des primes individuelles qui récompensaient ceux qui avaient atteint ou dépassé leur objectif.*

Mais comme Jacek Malecki l'a bien vu par la suite, cette approche ne fonctionnait pas bien avec ses collaborateurs japonais. « Si on ne leur explique pas sur quoi travaillent leurs autres collègues et comment les tâches s'articulent les unes aux autres, ils ne se sentent pas à l'aise, ni motivés. Bien que j'aie remarqué qu'ils posaient énormément de questions annexes pendant ces réunions, aucun d'entre eux ne m'a vraiment fait comprendre ni dit que ma façon de faire ne leur correspondait pas et je suis rentré en Pologne avec un sentiment de tranquillité qui n'était pas de mise. »

Quand il est revenu à Tokyo quelques semaines plus tard, Jacek a vu que sa manière de répartir les tâches et de proposer des primes individuelles n'était pas en phase avec la façon de travailler de son équipe.

*Mes collaborateurs avaient passé beaucoup de temps à discuter entre eux des tâches assignées à chacun et de la façon dont les objectifs individuels concouraient à dessiner une vision d'ensemble. Ils avançaient bien, mais pas de la façon dont j'avais découpé le projet. J'ai compris que notre mode de division « spécifique » des tâches et la fixation de primes individuelles ne fonctionnent pas bien dans un environnement japonais.*

Les conclusions tirées par Jacek Malecki valent pour quiconque doit diriger ou convaincre des personnes qui sont dans une logique holistique. Qu'il s'agisse d'expliquer un projet, de fixer des objectifs ou de vendre une idée à des interlocuteurs holistiques, il faudra commencer par leur donner une vision d'ensemble. Et ne vous contentez pas de parler du projet d'ensemble mais expliquez aussi comment ses différentes parties s'articulent avant de passer aux objectifs spécifiques et au calendrier des tâches.

## Éviter les pièges, engranger les bénéfices

Les mots « diversité » et « global » font fureur et de nombreuses sociétés cherchent à créer des équipes multinationales et multiculturelles afin

## LA CARTE DES DIFFÉRENCES CULTURELLES

d'en récolter les bénéfices sous forme d'un surcroît de créativité et d'une meilleure compréhension des marchés mondiaux. Mais, comme nous l'avons vu, les différences culturelles sont source de multiples défis.

Une collaboration interculturelle vraiment efficace peut prendre plus de temps à instaurer qu'une collaboration monoculturelle et doit souvent faire l'objet d'une attention plus soutenue. Voici deux suggestions simples qui peuvent vous aider à retirer les bénéfices de ces collaborations tout en contournant leurs dangers.

Première suggestion : dans une équipe multiculturelle, vous gagnerez du temps en limitant le plus possible le nombre de collaborateurs qui travaillent en interculturel. Ainsi, si vous constituez une équipe composée de membres originaires de quatre pays, désignez une ou deux personnes de chaque pays, celles qui ont le plus d'expérience à l'international, et confiez-leur l'essentiel du travail interculturel. Vous pourrez alors laisser les autres travailler selon les modalités locales qui leur sont le plus naturelles. De cette façon, vous obtiendrez l'innovation qui résulte de la mixité culturelle, tout en évitant les pertes d'efficacité provoquées par le choc des cultures.

Seconde suggestion : réfléchissez soigneusement à vos objectifs d'ensemble avant de faire des mélanges de cultures. Si vous visez l'innovation ou la créativité, plus la diversité culturelle sera grande, mieux cela vaudra, à condition que le processus soit géré avec soin. Mais si vous visez simplement la vitesse et l'efficacité, alors une approche monoculturelle vaut probablement mieux que le multiculturel.

## CHAPITRE 4

# JUSQU'OU VOULEZ-VOUS ÊTRE RESPECTÉ ?

## Leadership, hiérarchie et pouvoir

À quoi ressemble un bon patron ? Essayez de répondre à cette question rapidement, sans trop réfléchir. Quand vous vous représentez le dirigeant parfait, est-ce qu'il est en costume Armani bleu marine et en Weston à bouts perforés impeccablement lustrées, ou en pantalon kaki, sweat et baskets ? Est-ce qu'il vient au bureau à vélo ou au volant d'une Ferrari noire ? Est-ce que le dirigeant idéal est quelqu'un que vous appelleriez spontanément « M. le Directeur » ou préféreriez-vous lui dire « Sam » ?

Pour Ulrich Jepsen, Danois d'une petite trentaine d'années qui a fait une brillante carrière de manager au cours des 10 dernières années pour le groupe multinational de transport maritime Maersk, basé à Copenhague, la réponse est claire :

*Au Danemark, il va de soi que le directeur général est un type comme les autres, juste un ou deux crans au-dessus du concierge. J'ai fait beaucoup d'efforts pour me couler dans ce moule du directeur qui est un facilitateur pour ses pairs et non le chef qui donne ses ordres d'en haut. J'ai senti qu'il était important que je m'habille de façon aussi décontractée que mes collaborateurs pour ne pas leur donner l'impression que j'étais arrogant ou que je me considérais comme supérieur.*

*Au Danemark, tout le monde appelle tout le monde par son prénom et je serais mal à l'aise si l'on ne m'appelait pas tout simplement Ulrich. Dans mes réunions d'équipe, la voix d'un stagiaire ou d'une*

## LA CARTE DES DIFFÉRENCES CULTURELLES

*secrétaire compte autant que la mienne ou celle de l'un des directeurs. C'est tout à fait normal chez nous.*

La seule raison pour laquelle il ne pratique pas la politique de la porte ouverte c'est qu'il n'a pas de porte. En fait, il a décidé de ne pas avoir de bureau (il n'y en a pas beaucoup au siège de son groupe) mais de travailler en *open space* au milieu de ses équipes. Si un collaborateur a besoin d'un endroit tranquille pour parler, il peut toujours se mettre dans la salle de réunion la plus proche.

*Quand on dirige des Danois, la meilleure façon d'obtenir des résultats est de faire descendre le pouvoir dans l'organisation et de ne pas s'interposer. C'est comme cela que l'on favorise la motivation ici. Je suis très pour les outils comme le management par objectifs et l'évaluation à 360 degrés, ce qui me permet de diriger mes collaborateurs en me mettant plus ou moins au même niveau qu'eux.*

La conviction que tous les individus doivent être considérés comme égaux et que la réussite individuelle ne doit pas être montée en épingle est inhérente à la société scandinave depuis des siècles, mais elle a été codifiée sous le nom de « Loi de Jante » par l'auteur danois Aksel Sandemose, dans un roman publié en 1933, *En flyktning krysser sitt spor (Un fugitif recoupe ses traces)*. Le texte de Sandemose était conçu comme une critique de la culture scandinave, telle qu'elle s'exprime à travers l'uniformité et le refoulement qui règnent dans la ville imaginaire de Jante. Néanmoins, les règles égalitaristes décrites par Sandemose semblent profondément ancrées dans l'âme danoise. Ulrich Jepsen ajoute :

*Même si les Danois sont nombreux à vouloir changer cela, nous sommes imprégnés depuis l'enfance de principes extrêmement égalitaristes : ne te crois pas meilleur que les autres ; ne te crois pas plus intelligent que les autres ; ne te crois pas plus important que les autres ; ne te crois pas spécial. Ce sont quelques-unes des règles de Jante et elles sont profondément inscrites dans notre mode de vie et de management.*

Le style égalitariste de Ulrich Jepsen était si apprécié au Danemark qu'il a obtenu quatre promotions en quatre ans. Mais la cinquième promotion l'a propulsé à la tête de l'entité que son groupe venait d'acquérir en Russie, et c'était son premier poste de direction à l'international. Expatrié dans une petite ville proche de Saint-Pétersbourg, il fut surpris par

les difficultés auxquelles il se heurta dans le management de son équipe. Quatre mois après avoir pris son poste, il m'a envoyé par e-mail la liste des reproches qu'il avait à leur faire :

1. Ils m'appellent M. le Président.
2. Ils acquiescent à ce que je dis.
3. Ils rechignent à prendre des initiatives.
4. Ils n'arrêtent pas de me demander mon accord.
5. Ils me traitent comme un roi.

Quand nous nous sommes retrouvés pour parler de ses défis interculturels, il m'a rapporté un exemple concret : « Deux semaines après ma prise de poste, notre directeur informatique m'a envoyé un mail pour m'exposer en détail le problème que nous rencontrions avec notre système de messagerie et pour me proposer plusieurs solutions. Le message se terminait par : « M. le Président, je vous remercie d'avoir l'amabilité de me dire comment vous souhaitez que je gère ce problème. » Ce courriel fut le premier d'une longue série. Tous les problèmes remontent le plus possible vers le haut et je fais tout ce que je peux pour les renvoyer vers le bas. » Après tout, comme Ulrich Jepsen l'a dit à son directeur informatique : « Vous êtes plus au fait du problème que moi : c'est vous l'expert. »

De leur côté, les Russes de son équipe de direction étaient tout aussi gênés par l'apparent manque de compétence managériale de Jepsen. Voici un échantillon des récriminations qu'ils ont formulées en entretien de groupe :

1. C'est un dirigeant faible et inefficace.
2. Il ne sait pas gérer une équipe.
3. Il n'a pas voulu de son bureau d'angle au dernier étage, suggérant ainsi au groupe que notre équipe ne compte pas.
4. Il est incompetent.

Au moment où Jepsen se plaignait du manque d'initiative de ses collaborateurs, ces derniers se lamentaient de son manque d'autorité : « Nous attendons juste qu'on nous dise un peu où nous devons aller ! »

Et vous ? Vos préférences vont-elles à un style de management égalitariste ou hiérarchique ? La réponse est probablement la même pour tous, indépendamment de la nationalité de chacun : nous prétendons presque

## LA CARTE DES DIFFÉRENCES CULTURELLES

tous préférer un style égalitariste et c'est le style que la majorité des managers disent avoir adopté. Mais les témoignages du terrain racontent une tout autre histoire. Quand on commence à gérer des équipes multiculturelles, le travail au quotidien révèle des préférences bien différentes, et ces différences surprenantes et inconscientes peuvent rendre le management interculturel étonnamment complexe. C'est ce qu'a découvert le Mexicain Carlos Gomez quand son travail chez Heineken l'a fait changer de continent pour arriver à Amsterdam.

Animer une formation pour des managers de Heineken donne d'emblée l'impression d'entrer dans un bar de supporters. Les murs de la salle sont couverts d'affiches de marques de bières et l'entrée de la pièce est décorée de silhouettes en carton de serveuses apportant une petite mousse. Vu l'ambiance de copinage détendu, je n'aurais pas été surprise au début de mon cours de les entendre entonner la chanson à boire néerlandaise *In de Hemel is Geen Bier* (littéralement : « Au Ciel, il n'y a pas de bière »).

Heineken, comme chacun le sait, est un brasseur hollandais présent dans 70 pays. Si vous aimez la bière, il y a des chances que vous connaissiez au moins l'une de ses marques internationales, comme Amstel, Moretti ou Kingfisher, en plus de celle qui donne son nom au groupe. Quand vous visitez le siège à Amsterdam, outre le musée tout proche qui est aussi un centre de dégustation, vous allez croiser une multitude de grands blonds et autant de... Mexicains ! En effet, Heineken a acheté en 2010 une grosse unité de production à Monterrey et, aujourd'hui, de nombreux salariés de Heineken sont originaires du nord-est du Mexique. Carlos Gomez est l'un d'entre eux.

Au début du séminaire, il a fait part au groupe de ce qu'il avait vécu depuis qu'il s'était installé à Amsterdam, un an plus tôt : « Gérer une équipe néerlandaise est une expérience proprement incroyable. Cela ne ressemble ni de près ni de loin à ce que j'avais vécu quand je dirigeais des Mexicains, parce que les Néerlandais se fichent complètement de savoir qui est le patron. » En l'entendant, ses collègues se mirent à rire d'un air entendu. Mais Gomez protesta :

*Ne riez pas. Ce n'est pas drôle. Je me bats avec ça tous les jours. Si je programme une réunion pour déployer un nouveau processus, mes collaborateurs se mettent à contester ce qui est proposé, à emmener la réunion dans des directions imprévues ou à se désintéresser du*

*processus, sans aucun égard pour le fait que je sois leur patron. Parfois, je les regarde avec stupéfaction. Où est le respect dans tout ça ?*

*Vous me connaissez. Vous savez que je ne suis ni un tyran ni un dictateur, et je suis aussi convaincu que chacun de ceux qui sont présents ici de l'importance de maximiser la créativité de tous mes collaborateurs. Mais dans la culture au sein de laquelle j'ai été formé et où j'ai vécu depuis ma naissance, nous montrons davantage de respect à un supérieur. Nous faisons preuve d'un peu plus de déférence à la personne qui est responsable.*

*Oui, nous avons davantage le sens de la hiérarchie, vous pouvez le dire. Et je ne sais pas comment diriger une équipe qui ne me traite pas comme son patron, mais comme un de ses membres parmi d'autres. C'est troublant pour moi, car la façon dont ils me traitent me donne envie d'affirmer mon autorité encore plus fortement que je n'en aurais l'envie ou le besoin au Mexique. Mais je suis bien conscient que c'est exactement ce qu'il ne faut pas faire. Et comme je sais que cette façon de mettre tout le monde sur un pied d'égalité est typique de votre culture, je me calme et j'essaie d'être patient. Mais j'ai souvent envie de me mettre à genoux et d'implorer : « Mes chers collègues, au cas où vous l'auriez oublié, le patron... c'est moi ! »*

## Geert Hofstede et le concept de distance hiérarchique

Pour un Mexicain comme Carlos Gomez, gérer une équipe néerlandaise est une expérience terriblement frustrante à cause de l'abîme qui sépare les deux cultures en matière de « distance hiérarchique ». Ce concept remonte à la traversée transocéanique que fit à 18 ans celui qui allait devenir l'un des plus célèbres spécialistes des questions interculturelles : Geert Hofstede.

Hofstede avait embarqué comme ingénieur assistant sur un navire qui se rendait en Indonésie, et il fut frappé par les différences culturelles entre les Indonésiens et ses compatriotes. Par la suite, ayant fait la connaissance d'une Anglaise lors d'une autre traversée, il comprit que des différences culturelles profondes peuvent séparer des pays pourtant proches du point de vue géographique. Ces différences le fascinaient. Plus tard,

## LA CARTE DES DIFFÉRENCES CULTURELLES

devenu professeur de psychologie sociale, il fut le pionnier de l'utilisation de données significatives pour tracer les axes de coordonnées selon lesquels cartographier les cultures.

C'est en analysant 100 000 questionnaires remplis par les cadres d'IBM dans les années 1970 qu'il créa le terme « distance hiérarchique » (*power distance*), définie comme « le degré d'acceptation des inégalités de pouvoir au sein d'une structure par ceux qui en ont le moins ». Il étudia aussi la distance hiérarchique dans la famille et dans d'autres structures sociales, tribus et communautés<sup>1</sup>.

Dans une étude plus récente, un groupe d'universitaires réunis autour du Pr. Robert House a conduit des milliers d'entretiens dans 62 pays pour tester et calibrer une nouvelle fois les données recueillies par Hofstede sur l'axe de la distance hiérarchique<sup>2</sup> dans le cadre d'un programme souvent désigné sous le nom de *Globe Project*.

House et ses collègues ont étudié dans quelle mesure une société donnée soutient et désire l'inégalité et quel en est l'impact sur le style managérial, égalitariste ou hiérarchique, pays par pays.

L'axe Façon de diriger (figure 4.1., page 113) reprend le concept de distance hiérarchique de Hofstede et l'applique spécifiquement au monde des affaires, en relation avec des questions comme :

- De quel respect ou de quelle déférence jouit la figure d'autorité ?
- Dans quelle mesure le patron est-il considéré comme un dieu ?
- Votre entreprise accepte-t-elle que l'on court-circuite les niveaux hiérarchiques ? Si vous avez un message à faire passer à un N+2 ou à un N-2, devez-vous suivre la voie hiérarchique ?
- Si vous êtes le patron, d'où tenez-vous l'aura qui fonde votre autorité ?

Comme le suggère la dernière question de cette liste, la distance hiérarchique a notamment un rapport avec les signes du pouvoir au sein d'une entreprise ou de n'importe quel autre groupe social. Ces signes sont, bien entendu, l'objet d'interprétations très différentes dans diverses régions du monde. Un comportement qui, dans une société, fera dire à tous : « Cet homme a une force d'entraînement à déplacer des montagnes et mettre des armées en mouvement » fera peut-être penser, dans une autre culture, qu'il a la force d'entraînement d'une souris.

Ainsi, dans une culture égalitariste, une aura de chef résultera plus probablement de la capacité à s'intégrer à l'équipe, tandis que dans une culture hiérarchique, elle sera plutôt liée à la distance instaurée avec l'équipe.

J'ai fait la connaissance d'Anne-Hélène Gutierrez à l'époque où elle était assistante dans le cours supérieur de français que je suivais à l'université du Minnesota. J'admirais ses longs cheveux bruns et soyeux et son anglais accentué à la française, et j'essayais d'imaginer ce qu'on pouvait ressentir quand on quittait la Ville Lumière pour les longs hivers froids du Middle West américain.

Le hasard a voulu que je tombe à nouveau sur elle des années après, alors que nous avons toutes deux rejoint Paris. Elle me raconta quelques-unes des choses qui l'avaient surprise à l'époque où elle travaillait dans un petit cabinet de conseil de Minneapolis – son premier emploi hors de France.

Un matin, en arrivant au bureau, elle s'aperçut que son ordinateur ne fonctionnait pas. Comme elle avait une importante présentation à terminer, elle demanda à ses collègues américains ce qu'elle pouvait faire. « Imagine ma surprise, se souvient-elle, quand ils m'ont dit que Pam n'était pas au bureau ce jour-là et que je n'avais qu'à utiliser son ordinateur. « Ça ne lui fera rien. Elle laisse exprès sa porte ouverte. » Il faut savoir que Pam était notre présidente ! »

Elle se souvient encore du sentiment qu'elle a éprouvé en ouvrant la grande porte vitrée du bureau de Pam, en approchant de son bureau et en posant les doigts sur le clavier. « Même si Pam était à l'étranger, j'étais sensible à l'atmosphère d'autorité qui régnait dans la pièce, du seul fait de son statut. Par la suite, quand je racontai à mes amis français ce que j'avais vécu, nous avons tous ri en essayant d'imaginer la réaction de notre patron français s'il savait qu'on s'était installés dans son fauteuil et qu'on avait utilisé ses affaires. »

L'histoire d'Anne-Hélène Gutierrez suggère l'aura d'autorité qui entoure les objets du patron, dans la culture française. Plus globalement, elle suggère l'importance du rôle des symboles dans la définition de la distance hiérarchique. C'est ainsi que, si vous êtes le patron, votre comportement peut en dire long sans même que vous vous en rendiez compte.

Prenez un acte aussi simple que d'aller travailler à vélo. Dans un pays comme le Danemark, quand le patron prend un vélo pour se rendre au bureau (ce qui est fréquent), cela peut envoyer aux Danois férus d'égalitarisme un signal fort qui dit : « Regardez, je suis comme vous. » On

## LA CARTE DES DIFFÉRENCES CULTURELLES

trouve quelque chose de similaire en Australie, comme me l'a expliqué Steve Henning, cadre dans l'industrie textile :

*Un des choix de vie qui me rendait le plus fier, quand j'étais en Australie, était de toujours me déplacer à vélo, ou presque. Mon vélo Long Haul Trucker Surly n'était pas un simple jouet : c'était un destrier équipé aussi bien pour faire les courses, que pour aller au bureau et rentrer chez moi, pour les randonnées du week-end, etc. Je suis directeur général adjoint de ma société et mes collaborateurs australiens trouvaient super que je vienne travailler à vélo. Ils aimaient voir leur patron arriver avec son casque de cycliste sur la tête. J'ai donc décidé d'emmener mon vélo quand j'ai été nommé à un nouveau poste en Chine.*

Cela faisait un certain temps que Steve utilisait son vélo quotidiennement pour se rendre au travail à Pékin quand il s'aperçut que cette façon de faire avait attiré l'attention de son équipe, « mais pas vraiment le type d'attention que je souhaitais » soupire-t-il. Au cours d'un dîner avec un de ses collègues et amis chinois, Steve a appris ce qui se disait de lui :

*Mes collaborateurs se sentaient humiliés que leur patron vienne à vélo au bureau comme n'importe quel salarié. En effet, même si les Chinois sont beaucoup plus nombreux que les Australiens à aller travailler à vélo, il est hors de question qu'un Chinois riche monte sur une bicyclette. Le vélo est réservé aux classes populaires.*

*Mon équipe était donc gênée de me voir rouler à bicyclette. Ils avaient l'impression que le reste de notre groupe allait penser que leur patron était un personnage sans importance et que, de ce fait, ils n'en avaient guère eux non plus.*

*J'adore ma bicyclette, certes, mais j'étais venu en Chine pour motiver mon équipe et pour la mettre en mouvement. Je n'avais aucune intention de saborder le succès de ma mission pour le plaisir d'arriver en nage au bureau. J'ai abandonné mon vélo et j'ai adopté les transports en commun, comme tout bon patron chinois.*

Un fois que l'on envisage le sens de nos actions en termes de distance hiérarchique, on peut décider de façon éclairée quels comportements modifier. Mais tant qu'on ignore le sens de ses comportements, on n'a aucun contrôle sur les messages que l'on émet, et les conséquences peuvent être catastrophiques.

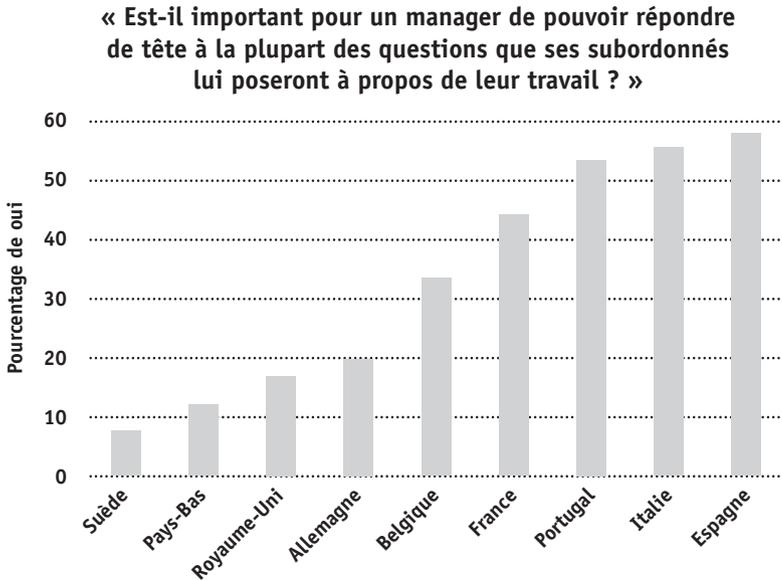


## LA CARTE DES DIFFÉRENCES CULTURELLES

Danemark et la Suède – au centre droit – avec l'Italie et l'Espagne – vous comprenez que le sens des mots « culture européenne » n'est pas vraiment évident. Bien que l'Europe soit petite, en tant que zone géographique, elle englobe des opinions très différentes quant à la signification de ce qu'est un bon patron.

De nombreux chercheurs ont étudié ces différences. Ainsi, dans les années 1980, 1990 et 2000, mon collègue le Professeur André Laurent a interrogé des centaines de managers européens sur un certain nombre de problèmes de leadership<sup>3</sup>. L'une des questions était : « Est-il important pour un manager de pouvoir répondre de tête à la plupart des questions que ses subordonnés lui poseront à propos de leur travail ? »

Figure 4.2.



Si vous regardez le pourcentage des réponses positives par pays de cette figure, vous constaterez des différences spectaculaires d'une nationalité à l'autre : alors que 55 % des Italiens sondés soutenaient que c'était important, seuls 7 % des Suédois étaient d'accord avec eux. Lors d'entretiens de suivi, des managers suédois ont expliqué récem-

ment l'approche du management qui sous-tend consciemment cette attitude. « Même si j'ai la réponse, commentait l'un d'entre eux, je ne vais probablement pas la donner... parce que je veux que mes collaborateurs la trouvent par eux-mêmes. » Un manager italien dirait probablement : « Si je ne donne pas à mes équipes les réponses dont ils ont besoin, comment pourront-elles avancer ? »

Intrigué par ces résultats, le Professeur Laurent s'interrogea sur les facteurs historiques qui auraient pu pousser ces cultures européennes à se positionner de façon aussi différente sur la question du rôle du patron. Voici trois observations qui font appel à des souvenirs que vous avez peut-être gardés de vos cours d'histoire du lycée.

Je dois la première à mon professeur de seconde, M. Duncan, qui nous avait expliqué comment l'Empire Romain s'était répandu sur toute l'Europe du sud. Il nous racontait, sur le ton de la confidence, comment les Romains s'étaient dotés de structures sociales et politiques hiérarchisées et de systèmes lourdement centralisés pour gérer leur immense empire. Les frontières entre les groupes sociaux étaient strictes et réglementées par la loi. Les membres d'ordres différents portaient même des vêtements différents. Seul l'empereur avait le droit de porter une toge pourpre, tandis que les sénateurs et les chevaliers portaient une toge blanche à large bande pourpre pour les premiers et à bord pourpre étroit pour les seconds. On pouvait ainsi, d'un seul coup d'œil, savoir à quel ordre appartenait une personne.

Première donnée historique, les pays qui ont été sous l'influence de l'Empire Romain (à savoir l'Espagne, l'Italie et, à un degré moindre, la France) tendent à avoir une structure plus hiérarchisée que le reste de l'Europe de l'Ouest. Même si vous avez peu de chance de voir un patron italien en toge pourpre, des traces invisibles et subtiles de cette pratique ont perduré à ce jour.

La seconde observation a trait à un autre empire européen beaucoup plus tardif, qui a dominé le nord du continent et s'est développé presque autant que l'Empire Romain au Sud. Quand vous pensez aux Vikings, ils évoquent peut-être pour vous l'image de montagnes de muscles, de longues moustaches de morse et de casques à cornes, navigant sur de gros bateaux et menant des guerres sanglantes. Ce que vous ne savez peut-être pas, c'est que leur société était étonnamment égalitariste. Quand ils se sont installés en Islande, ils y ont fondé une des premières démocra-

## LA CARTE DES DIFFÉRENCES CULTURELLES

ties du monde. Tous les membres de la communauté étaient invités à débattre des sujets d'actualité, et le débat était suivi d'un vote où chaque voix avait le même poids. Selon la légende, l'ambassadeur que le prince des Francs envoya d'Europe du Sud pour négocier avec les Vikings revint incrédule et découragé : il se plaignait de ne pas réussir à savoir qui était son interlocuteur, car « ils se disaient tous chefs ! ».

Les cultures des pays qui subirent le plus l'influence des Vikings comptent toujours parmi les plus égalitaristes et les plus consensuelles du monde. Il n'y a donc rien d'étonnant à ce que, aujourd'hui encore, quand vous entrez dans une salle de réunion à Copenhague ou à Stockholm, il soit souvent impossible d'identifier le patron.

La troisième observation historique a trait à la distance qui sépare Dieu et les fidèles dans chaque religion. Les pays de culture protestante se situent généralement plus du côté égalitariste de l'axe que les pays de tradition catholique. Il est possible que ce schéma s'explique par le fait que la Réforme a supprimé l'essentiel de la hiérarchie ecclésiastique. Dans de nombreux courants protestants, l'individu s'adresse à Dieu directement sans avoir besoin de la médiation du prêtre, de l'évêque ou du pape. Il est donc naturel que des sociétés majoritairement protestantes soient en général plus égalitaristes que les sociétés catholiques.

Ces trois observations sont, bien entendu, excessivement simplificatrices, car l'histoire de chaque pays, riche et complexe, contribue à modeler ses croyances en termes de leadership. Mais, encore aujourd'hui, à l'époque du SMS et de la vidéoconférence, où les interactions interculturelles sont monnaie courante, des événements qui ont eu lieu il y a des milliers d'années continuent d'influencer la culture dans laquelle les individus sont élevés et éduqués – et ces forces historiques contribuent à expliquer pourquoi les pays européens se répartissent aussi largement sur notre axe.

Parallèlement, un coup d'œil sur la droite de l'axe montre que de nombreux pays d'Asie s'y regroupent. Et là aussi nous pouvons identifier une influence historique significative à la base de ce positionnement, à savoir l'influence de Confucius, le philosophe de la Chine antique.

Quand j'étais adolescente, ma famille a hébergé un doctorant chinois à Minneapolis pendant un hiver. Avec mon frère aîné, nous nous disputions souvent, et c'est après l'une de nos disputes que Ronan me raconta

l'histoire de Kong Rong, qui était un érudit, un homme d'État et un seigneur de la guerre sous la dynastie Han. Selon Ronan, quand Kong Rong avait quatre ans, il eut un jour à choisir une poire parmi plusieurs. Loin de prendre la plus grosse, il prit la plus petite, en disant que les grosses poires devaient être mangées par ses frères aînés. Cette anecdote ne changea en rien mes sentiments à l'égard de mon frère, mais je fus frappée par l'étrangeté du message qu'elle véhiculait. Je n'aimais pas beaucoup les poires, mais j'étais certaine que je ne donnerais jamais la meilleure à mon frère pour la seule raison que le hasard l'avait fait naître deux ans avant moi.

Il est clair que je n'ai pas grandi dans les principes de Confucius. Or, en Asie confucéenne, l'aîné a clairement un statut supérieur à celui de son cadet. C'est pourquoi, en général, les Chinois n'appellent pas les enfants par leur nom mais par leur position au sein de la famille : « Sœur aînée », « Deuxième frère », « Quatrième sœur », etc. De cette façon, on leur rappelle constamment leur place par rapport aux autres membres de la fratrie.

Confucius se souciait avant tout de créer de l'ordre et de l'harmonie au sein du corps social. Il était convaincu que l'humanité serait en harmonie avec l'univers si chacun était conscient de sa place dans la société et adoptait des comportements en phase avec son rang. De ce fait, il pensait que l'ordre social était menacé chaque fois que quelqu'un ne se conformait pas au rôle qui lui était échu. Il conçut un système de relations interdépendantes, une sorte de structure au sein de laquelle l'échelon du dessous faisait allégeance à celui du dessus, ce dernier étant le protecteur et le mentor de celui du dessous. Cette structure, qui porte le nom de *wu lun*, définissait plusieurs grandes catégories de relations : celle de l'empereur (bonté) et de son sujet (loyauté), celle du père (protection) et de son fils (respect et obéissance), celle du mari (obligation) et de sa femme (soumission), celle de l'aîné (prise en charge) et de son frère cadet (modèle) et celle de l'ami plus âgé et de son ami plus jeune (confiance mutuelle). Si Confucius vivait aujourd'hui et actualisait son modèle à l'intention des chefs d'entreprise, il y ajouterait probablement une sixième relation : celle du patron (bonté, protection, soin) et de son subordonné (loyauté, respect, obéissance).

À ce jour, et peut-être à cause de leur héritage confucéen, les pays d'Extrême-Orient, de la Chine au Japon, en passant par le Corée du Sud,

**LA CARTE DES DIFFÉRENCES CULTURELLES**

ont une vision paternaliste du dirigeant qui intrigue les Occidentaux. Dans cette société où « le père a raison », le patriarche qui trône au sommet de la pyramide voit rarement ses idées contestées. Et même si les pays d'Asie commencent à sortir des systèmes de rôles qui règlent la politique, le monde des affaires et la vie quotidienne, en partie sous l'influence de l'Occident, la plupart des Asiatiques continuent de penser, bien plus que les Occidentaux, en termes de hiérarchie, et de respect de cette hiérarchie et des différences de statut.

Dans les cultures égalitaristes, on montre souvent avec admiration le patron décontracté, qui bavarde avec le concierge tous les matins, chacun appelant l'autre par son prénom. Rien de tel en Chine ou en Corée.

La figure 4.3. synthétise les principaux points à retenir au sujet des cultures égalitaristes et hiérarchiques.

Figure 4.3.

| <b>Traits principaux des cultures égalitaristes</b>  | <b>Traits principaux des cultures hiérarchiques</b>   |
|--|---|
| On peut toujours ne pas être d'accord avec le patron, même en public.  | On s'efforce d'acquiescer à ce que dit le patron, surtout en public.  |
| On peut passer à l'action sans avoir l'accord du patron.   | On fait le plus souvent en sorte d'avoir l'accord du patron avant de passer à l'action.   |
| En réunion avec un client ou un fournisseur, on ne cherche pas forcément l'homogénéité des niveaux hiérarchiques.  | Si c'est votre patron qui va en réunion, ils enverront le leur. Et si votre patron se décommande, il est probable que le leur en fera autant. |
| Pas de problème pour contourner les échelons intermédiaires si l'on veut s'adresser, par e-mail ou par téléphone, à des supérieurs ou à des subordonnés. | La communication remonte ou descend en passant par tous les échelons de la chaîne hiérarchique.   |
| Il n'y a pas d'ordre protocolaire pour asseoir les clients ou les partenaires autour de la table ni pour s'adresser à eux.                               | Il y a un ordre protocolaire pour asseoir les clients et les partenaires et pour s'adresser à eux.  |

## Apprendre à diriger dans une culture hiérarchique

En bonne Américaine que je suis, mon éducation m'a conduite à mal accepter l'idée d'une hiérarchie sociale immuable. Pour moi, l'idée de hiérarchie a toujours évoqué l'obligation d'obéir qui s'impose à l'inférieur ce qui, à mon sens, suggère une situation inhumaine, un peu comme la relation du maître et de l'esclave. Pour moi, c'était exactement l'opposé de la liberté individuelle.

Mais, pour comprendre le concept confucéen de hiérarchie, il est important de ne pas penser seulement à l'obligation d'obéissance de l'inférieur, mais aussi à la lourde responsabilité de protection et de prise en charge du supérieur. Le patron est autant responsable de prendre en charge et de donner des instructions que son subordonné de le respecter et suivre ses instructions. Depuis des siècles, tous ceux qui ont grandi dans le confucianisme sont convaincus que ce type de responsabilité symétrique est la colonne vertébrale d'une société vertueuse.

Il est important que le manager qui vient d'une société égalitariste reconnaisse et respecte ce système d'obligations réciproques, s'il est en situation d'animer une équipe issue d'une culture hiérarchique, et particulièrement en Asie. En bon adepte de Confucius, il devra se souvenir de ses obligations. Son équipe suivra ses instructions au pied de la lettre mais, en retour, il devra faire preuve d'une gentillesse paternelle sans faille : protéger ses subordonnés, les guider et les conseillers, se comporter comme un père bienveillant avec ses enfants et toujours veiller sur leurs intérêts. S'il joue bien son rôle, il s'apercevra sans doute que la direction d'une équipe apporte de nombreuses satisfactions dans le cadre d'une culture hiérarchique.

Après plusieurs années en Chine, Steve Henning, notre cycliste australien, résumait ainsi son expérience :

*Quel plaisir que de diriger une équipe chinoise ! En Europe, chaque fois que je voulais mettre en œuvre une idée, il fallait que je la défende pied à pied à tous les niveaux du service. On perdait des heures et des heures à susciter l'adhésion. Quand j'ai commencé à travailler en Chine, j'étais malheureux que mes collaborateurs ne contestent pas mes idées, comme j'en avais l'habitude. Mais*

*j'ai construit une relation très étroite avec eux au cours de ces six années, une relation presque de père à enfants. Et j'en suis venu à vraiment aimer gérer une équipe en Chine. Il y a quelque chose de très beau à donner une instruction et à voir des collaborateurs compétents et enthousiastes se lancer dans sa mise en œuvre sans refus ni contestation.*

Comme nous l'avons noté, des gestes symboliques peuvent envoyer des messages importants sur le style de direction de chacun. Et c'est pourquoi l'utilisation des noms est riche de sens. Beaucoup d'Occidentaux, avec leur préférence pour les relations informelles et égalitaristes, essayent de convaincre leurs subordonnés asiatiques de les appeler par leur prénom. Mais, pour peu que la différence d'âge ou de statut soit importante, la plupart d'entre eux ne se sentiront pas à l'aise de le faire. Il y aurait plus de chance que ça marche s'ils suggéraient une formule hybride, titre et nom, comme « M. Mike ».

De même, des détails de protocole peuvent jouer un rôle crucial dans le succès d'une mission en Chine, en Corée ou au Japon. Avant d'entrer dans une salle, il vaut mieux savoir à qui serrer la main en premier (au patron) et avec qui échanger des plaisanteries (avec tout le monde, par ordre hiérarchique décroissant), avant de passer aux choses sérieuses. Quand vous recevez à dîner, vous devez faire votre plan de table en tenant compte du rang de vos invités, afin de ne blesser personne. Trompez-vous sur un seul de ces détails et vous risquez de ne pas être invité à la réunion suivante, voire de ne pas conclure le marché.

## **Sauter les échelons hiérarchiques : regardez où vous mettez les pieds**

Quel que soit le pays dans lequel vous travaillez, il y a très certainement quelque part à la direction des ressources humaines un écran PowerPoint qui donne l'organigramme de votre société. Votre nom s'y trouve, dans sa petite case, et si vous suivez les lignes qui en partent vers le haut, vous verrez le nom de votre patron et, au bout de la dernière ligne, celui du président de la société. Maintenant, en suivant les lignes vers le bas, vous allez voir bien en ordre les noms de tous ceux qui vous sont rattachés, et en dessous, de ceux qui leur sont rattachés. Toutes les cultures d'entre-

prise ont ce genre de structure sur le papier mais, dans la réalité, la bonne façon de circuler dans la hiérarchie diffère beaucoup selon le caractère – égalitariste ou hiérarchique – de la culture locale.

Ainsi, qu'en est-il si vous voulez parler à quelqu'un qui n'est pas votre N+1, votre patron direct, mais qui est plusieurs échelons au-dessus de vous ? Pouvez-vous l'appeler simplement ou vous inviter dans son bureau pour un entretien rapide ou une tasse de café ? Et si vous procédez ainsi, comment réagira le patron de votre patron, et qu'en pensera votre patron direct ? La réponse dépend en partie du type d'entreprise et des personnalités en jeu. Mais les spécificités culturelles joueront probablement un rôle encore plus important.

Dans les cultures égalitaristes, sauter par dessus les échelons de l'organisation est souvent une façon d'entrer en communication que tout le monde accepte. Voici ce que m'en a dit Carlos Gomez, le manager mexicain qui travaille pour Heineken aux Pays-Bas :

*Peu après mon arrivée, j'ai fait deux expériences qui m'ont beaucoup appris. Un jour, quand Karl de Groot, mon nouvel assistant, était en train d'attraper son manteau pour aller déjeuner, je lui ai proposé de venir prendre un sandwich avec moi. Il me répondit tranquillement qu'il n'était pas libre parce qu'il déjeunait avec Jan, qui se trouve être notre directeur général, et donc le patron de mon patron. Apparemment, ils s'étaient rencontrés dans l'ascenseur et c'est Karl qui avait suggéré qu'ils déjeunent ensemble. J'ai été passablement stupéfait qu'un assistant prenne rendez-vous avec le patron du patron de son patron, sans demander la permission de qui que ce soit, ni même en informer son supérieur direct, en l'occurrence, moi !*

Gomez demanda à ses collègues néerlandais ce qu'ils pensaient de l'incident et tout le monde semblait trouver qu'il n'y avait absolument rien d'anormal. Du coup, il cessa d'y penser. Quelques semaines plus tard, il y eut un autre incident au cours d'une réunion d'équipe :

*Un de mes collaborateurs directs, manager talentueux et ambitieux, doué de grandes qualités relationnelles, mentionna au détour d'une phrase qu'il venait d'envoyer un e-mail au dirigeant de la société pour critiquer une initiative récente. Il annonça cela devant toute l'équipe comme si c'était la chose la plus naturelle du*

## LA CARTE DES DIFFÉRENCES CULTURELLES

*monde d'envoyer un message au patron d'une entreprise de 64 000 salariés et qui se situe cinq échelons au-dessus de lui, sans me prévenir, moi qui suis son supérieur direct, et sans en avertir qui que ce soit d'autre.*

*Parfois, quand je suis mal à l'aise, je sens que mon sourire se fige : ce fut le cas ce jour-là. Je m'employai activement à garder les lèvres closes parce que je comprenais que c'était acceptable dans un environnement culturel néerlandais, mais j'avais envie de crier : « Tu as fait quoi ?! » Je sentais mon pouls s'accélérer rien qu'à l'idée du savon qu'allait me passer le grand patron la prochaine fois que nous serions en réunion, pour ne pas être capable de tenir mes troupes. Mais bien sûr, cela ne s'est jamais produit. Après tout, il était néerlandais, lui aussi !*

Le fait que tous les acteurs de ces deux histoires vivent et travaillent dans le même environnement a facilité à Gomez l'assimilation du changement culturel en cause. Avec le temps, il était devenu de plus en plus conscient de ce qui est convenable dans l'environnement culturel des Pays-Bas, ce qui l'a aidé à maîtriser ses réactions et à répondre à la situation de façon convenable. Mais le défi du court-circuitage d'échelon peut se montrer encore plus difficile à relever quand les protagonistes vivent et travaillent dans des pays différents, ce qui peut être le cas quand on communique à l'international par téléphone, mail ou tout autre support électronique.

On m'a demandé un jour de contribuer à améliorer les relations professionnelles entre deux équipes situées l'une à Vancouver et l'autre à Bangalore. Sarah Peterson dirigeait à Vancouver une équipe de huit Canadiens : « Nous développons les spécifications logicielles dont nos clients ont besoin et nous les envoyons à Bangalore où les quelque 25 programmeurs de l'équipe de Rishi Rangan exécutent le travail, m'avait-elle expliqué. Le problème a commencé à se poser il y a quelques mois, à un moment où j'ai eu besoin qu'un des programmeurs de l'équipe de Rishi m'envoie des informations et où je lui ai envoyé un e-mail en ce sens. Pas de réponse. Trois e-mails de relance plus tard, toujours pas de réponse. Par la suite, j'ai eu besoin qu'un autre membre de l'équipe me donne un renseignement, mais une fois de plus mon e-mail n'a pas reçu de réponse. »

Sarah Peterson commençait à en avoir assez. « Nous payons ces types confortablement pour qu'ils travaillent pour nous. J'ai donc appelé Rishi

pour me plaindre du manque de communication de son équipe, mais sans que la situation ne s'améliore. Quelle incroyable perte de temps ! »

Dans l'espoir d'identifier la cause du problème, je téléphonai à Rishi, qui soupira : « Honnêtement, je ne comprends pas ce que j'ai pu faire pour perdre la confiance de Sarah, mais la situation s'est dégradée au point qu'elle n'a plus envie de travailler avec moi. » J'ai demandé à Rishi de m'expliquer posément ce qui s'était passé. Et ce que j'ai entendu offrait une vision de la situation très différente de celle que Sarah m'avait donnée :

*Sarah envoie des e-mails à mes collaborateurs sans passer par moi. Elle donne l'impression de me court-circuiter délibérément. C'est moi qui dirige cette équipe : c'est à moi qu'elle doit s'adresser, pas à mes collaborateurs. C'est normal qu'ils soient paralysés quand ils reçoivent directement un e-mail de quelqu'un de son niveau. Ils ne veulent à aucun prix être mêlés à ce problème qui est entre elle et moi. Et voilà qu'elle se plaint que nous communiquons mal !*

Comme le montre cette histoire, bien que le mail soit un outil technologique relativement récent, chaque culture a développé sa propre manière de l'utiliser. Dans le cas que nous étudions, les deux équipes en étaient arrivées à un tel point de malentendu qu'il fut nécessaire d'organiser une rencontre en face-à-face pour aplanir les différends. « Ce voyage nous a coûté cher. Ce n'est pas rien d'envoyer neuf personnes de Vancouver à Bangalore pour trois jours de réunions, constata Sarah Peterson un peu plus tard. Mais une fois ensemble, nous avons pu confronter nos perceptions, nos différences culturelles et nos attentes, et nous avons pu améliorer la situation, et repartir sur de nouvelles bases. »

Mais au bout du compte, les êtres humains sont souples. La plupart du temps, si les managers se donnent la peine de parler, en amont, de la façon dont ils vont communiquer, ils peuvent éviter bien des faux pas, douloureux et coûteux. Le problème surgit quand des interlocuteurs comme Sarah Peterson et Rishi Rangan croient chacun que leur façon de faire est la norme et que leur interlocuteur est dans le faux. Une fois que chacun eut compris le comportement de l'autre, tout s'est bien passé. Sarah n'a pas vu de problème à mettre Rishi en copie de tous ses messages. Et Rishi n'a pas vu de raison de ne pas la laisser s'adresser directement à ses collaborateurs quand elle avait quelque chose d'urgent à leur demander, protocole dont il les informerait sans tarder.

## LA CARTE DES DIFFÉRENCES CULTURELLES

Voici quelques stratégies faciles à appliquer pour court-circuiter les échelons en environnement multiculturel. Elles vous éviteront les problèmes qu'ont rencontrés Sarah et Rishi.

Si vos interlocuteurs appartiennent à une culture hiérarchique :

- Communiquez avec la personne qui est de votre niveau. Si vous êtes le patron, passez par votre homologue ou obtenez explicitement la permission de sauter d'un niveau à l'autre.
- Si vous envoyez un e-mail à un interlocuteur d'un niveau inférieur au vôtre, mettez le patron en copie.
- Si vous avez besoin de parler au patron de votre patron ou au subordonné de votre subordonné, commencez par obtenir l'accord de la personne qui se trouve au milieu.
- Quand vous communiquez par écrit, utilisez le nom de famille du destinataire à moins qu'il ne vous ait invité à faire autrement, notamment en signant son e-mail de son seul prénom.

Si vos interlocuteurs appartiennent à une culture égalitariste :

- Allez directement à la source. Inutile d'embêter le patron.
- Réfléchissez à deux fois avant de mettre le patron en copie, au risque de laisser entendre au destinataire que vous ne lui faites pas confiance ou que vous cherchez à lui attirer des ennuis.
- Court-circuiter les échelons hiérarchiques ne sera probablement pas un problème.
- En Scandinavie, aux Pays-Bas et en Australie, servez-vous du prénom pour les correspondances électroniques. C'est aussi assez largement le cas aux États-Unis et au Royaume-Uni, avec quelques variantes qui dépendent du lieu et des circonstances.

Si vous ne savez pas avec certitude à quelle culture appartiennent vos interlocuteurs, faites comme si c'était une culture hiérarchique. Ces recommandations sont globalement plus sûres et moins susceptibles de causer involontairement des problèmes. Et si vous dirigez une équipe internationale dont les membres appartiennent à des cultures qui occupent des positions différentes en termes de style managérial, définissez d'entrée de jeu des protocoles partagés. Dans quelles circonstances court-circuiter la hiérarchie ? Qui mettre en copie et quand ? La plupart des malentendus peuvent être évités si l'on définit clairement une culture d'équipe que chacun est d'accord pour mettre en œuvre.

## Quand les équipes internationales témoignent de trop – ou pas assez – de respect

« En Chine le patron a toujours raison » rappelle Steve Henning en repensant à ses années de manager à Pékin. « Et même quand il a tort, il a encore raison. »

Si, comme lui, vous vous trouvez à la tête d'une équipe dont la culture est plus hiérarchique que la vôtre, vous serez surpris et sans doute mal à l'aise de constater l'importance que l'on attache à vos propos et de la difficulté que vous rencontrerez à obtenir de vos subordonnés qu'ils donnent leur opinion. Quand je demandais à mes collaborateurs une idée, un conseil ou une opinion, ils regardaient en silence la pointe de leurs souliers. J'ai appris par la suite que ce genre de question leur donnait l'impression que je les mettais à l'épreuve pour vérifier s'ils savaient ce que je voulais qu'ils disent. Et comme ils ne le savaient pas, ils trouvaient plus sûr de garder le silence.

Au début, Steve Henning a trouvé cette situation déconcertante. « Comment prendre de bonnes décisions si je ne sais pas ce que mon groupe pense vraiment du problème ? » se demandait-il. Si vous êtes à la tête d'une équipe qui a tant de respect pour votre autorité qu'il vous est impossible d'obtenir les informations nécessaires pour prendre une décision éclairée, voici quelques tactiques que vous pouvez appliquer sans risquer de compromettre l'autorité inhérente à votre position :

- Demandez à vos collaborateurs de se réunir sans vous pour une séance de *brainstorming*, et de vous faire ensuite un compte rendu des idées produites. Au cours d'une réunion « sans le patron », ils n'auront plus besoin de s'incliner devant ce que vous pensez, ce qui les mettra plus à l'aise pour échanger des idées.
- Quand vous prévoyez une réunion, donnez des consignes précises plusieurs jours à l'avance sur la façon dont vous envisagez son déroulement et les questions que vous avez l'intention de poser. Dites explicitement à vos collaborateurs que vous allez leur demander leur contribution. Ainsi, ils pourront vous manifester leur déférence en réfléchissant aux questions et en partageant leurs idées. Cela leur donnera aussi le temps de bien organiser leur réflexion et de se consulter avant la réunion.

## LA CARTE DES DIFFÉRENCES CULTURELLES

- En tant que patron, rappelez-vous que c'est à vous de présider. Ne pensez pas que les participants vont intervenir de façon désordonnée et sans avoir été invités à parler. Au lieu de cela, invitez-les à s'exprimer. Même s'ils se sont bien préparés et qu'ils sont prêts à partager leurs idées, ils ne se proposeront probablement pas spontanément pour le faire, à moins d'y avoir été invités nommément. Et si vous procédez ainsi, vous serez sans doute surpris de voir tout ce qu'ils ont à apporter.

Inversement, il se peut que vous vous trouviez dans la situation de Carlos Gomez, à la tête d'un groupe dont la culture est plus égalitariste que la vôtre : « J'ai parfois la sensation, explique-t-il, de ne pas savoir ce que font mes collaborateurs car ils me demandent rarement mon avis. Pour moi, il n'y avait qu'un pas à faire pour passer de « laisser faire » à « faire n'importe quoi » et provoquer un sentiment de perte de contrôle. »

Il s'est alors plongé dans les manuels de management recommandés par ses collègues pour comprendre quel était leur système préféré et il ne tarda pas à conclure que le management par objectifs qu'il avait pratiqué au Mexique pouvait facilement s'adapter à l'environnement égalitariste des Pays-Bas. Voici ce qu'il suggère aujourd'hui :

- Pratiquez un management par objectifs, en commençant par un entretien individuel avec chaque salarié pour lui présenter votre vision du département pour l'année à venir et lui demander de détailler la manière dont il entend y contribuer. Ces propositions seront sujettes à négociation et devront recevoir votre approbation. De cette façon, vous vous positionnez en facilitateur plus qu'en superviseur, tout en gardant la main sur ce qui se fait.
- Assurez-vous que les objectifs soient concrets et précis, et envisagez d'en faire un des critères des primes ou autres gratifications.
- Fixez les objectifs à 12 mois et contrôlez l'avancement à échéances régulières, tous les mois par exemple. Si les résultats sont satisfaisants, vous pouvez élargir la marge d'autonomie du salarié. Si l'avancement est lent, vous pouvez alors vous impliquer davantage.

En outre, vous pouvez envoyer quelques signaux simples, symboliques du style de management que vous comptez adopter : habillez-vous comme vos collaborateurs, sans cravate s'il n'en portent pas (sauf, évidemment, si la visite d'un client ou une présentation au comité exécutif appelle une tenue de circonstance, plus « habillée ») ; réduisez le plus possible l'usage

## Chapitre 4 - Jusqu'où voulez-vous être respecté ?

des titres, appelez vos collaborateurs par leur prénom et invitez-les à en faire de même avec vous. Enfin, vous pouvez faire tourner la présidence pendant les réunions, au lieu de monopoliser la direction de la discussion.

Ce genre de geste témoignera de votre capacité d'adaptation et permettra de créer une bonne atmosphère de travail pour vos collaborateurs. Après tout, c'est vous la minorité culturelle, et c'est donc à vous de vous adapter – si vous êtes le patron.

\* \* \*

Après trois ans passés dans la culture russe où la distance hiérarchique est très marquée, Ulrich Jepsen a conclu la chose suivante :

*J'ai fini par apprendre à gérer mes équipes dans cet environnement différent, bien que cela m'ait fait prendre un tournant majeur dans ma façon d'envisager mon rôle en tant que patron. Je peux me montrer amical, autant qu'au Danemark, mais je dois observer une distance plus grande et adopter une sorte de comportement paternaliste qui était nouveau pour moi. Sans cela, mes collaborateurs ne m'auraient pas respecté ou, pire, se seraient sentis gênés. Et, comme je l'ai vite appris, là où il n'y a pas de respect, il est difficile d'obtenir quoi que ce soit.*

Aujourd'hui, dans l'environnement mondial des affaires, il est impossible de se contenter de diriger sur un mode égalitariste ou hiérarchique. Il faut combiner les deux et développer la capacité de manager d'un bout à l'autre de l'éventail des cultures, ce qui implique souvent de repartir de la case départ : observer les raisons du succès des dirigeants locaux, expliquer fréquemment son style de management, voire apprendre à rire de soi quand les circonstances y invitent. Et, fondamentalement, cela implique d'apprendre à varier les styles de management de façon à motiver et à mobiliser des groupes hétérogènes où chacun se conforme aux méthodes qui ont cours chez lui.



## CHAPITRE 5

# GRAND D OU PETIT *d* ? Qui décide et comment ?

De tous les sujets sur lesquels j'ai travaillé, la fusion entre une firme financière de New York et une structure allemande s'est révélée être l'une des affaires où j'ai rencontré les tensions interculturelles les plus fortes. Au commencement du processus de fusion, chacun des deux groupes éprouvait pour l'autre une admiration profonde, mais les malentendus n'ont pas tardé à entamer la bonne volonté initiale. Au bout de quelques mois, je me suis entretenue avec les dirigeants de chaque société pour recueillir leur point de vue sur la façon dont les choses se passaient. J'ai commencé par Larry Nicoli, un New-yorkais mince, très énergique, qui parlait d'une voix tonitruante, qui était le numéro deux de son entreprise.

*Incroyable ! C'est incroyable ce que ces Allemands ont le sens de la hiérarchie ! s'exclama-t-il. J'ai déjeuné, simplement déjeuné, avec un de leurs analystes de Munich et je suis fait taper sur les doigts par le patron de son patron parce qu'il est plusieurs échelons en dessous de moi et que je n'avais pas respecté la procédure adéquate. Quelle importance de savoir quel est son grade ? Eh bien, je peux vous dire qu'une chose est sûre : pour ces Allemands, c'est important !*

Quelques jours plus tard, j'ai rencontré Matthias Wulf, le directeur des ressources humaines de la structure allemande qui pilotait la fusion côté Munich. Il m'en a mis plein les oreilles !

*Ces Américains, ils vous font croire que tout le monde est traité à égalité avec leur politique de la porte ouverte, leur façon d'utiliser d'emblée les prénoms et leurs tenues décontractées. Ne vous*

*laissez pas prendre. Ils tiennent beaucoup plus à la hiérarchie que nous autres. Quand un patron américain dit : « À gauche, gauche ! », tous ses subordonnés claquent les talons et font marche à gauche – sans question, sans contestation. Je n’ai jamais rien vu de tel. Si vous êtes allemand et que vous avez l’audace de contester votre patron américain, comme cela se fait fréquemment chez nous, ne soyez pas surpris si vous voyez la perspective du chômage se rapprocher dangereusement. C’est vrai : je l’ai vécu !*

Si je n’avais déjà accompagné une fusion germano-américaine, j’aurais sans doute été désarçonnée par ces récriminations d’apparence contradictoire. Peut-être les aurais-je attribuées à la culture propre de chacune des entreprises, ou à la personnalité des différents acteurs, ou encore à l’hypocrisie universelle des êtres humains. Mais étant déjà intervenue sur des opérations similaires, je ne fus pas surprise par leurs observations. Je m’y attendais.

À mon arrivée en Europe, j’avais été stupéfaite d’entendre très souvent les Allemands, et d’autres habitants des pays nordiques, parler du caractère fortement hiérarchique de la culture du monde professionnel en Amérique. Nous autres Américains, nous sommes profondément convaincus de notre égalitarisme. Mais plus j’entendais décrire la culture américaine telle que la voient les Allemands, plus je comprenais ce qu’ils voulaient dire.

Alors que les Américains trouvent que les entreprises allemandes sont très hiérarchisées à cause de la rigidité de leur structure, de la distance marquée entre patron et subordonné, et des titres officiels qu’ils se donnent entre eux, les Allemands considèrent que les entreprises américaines sont très hiérarchiques à cause de leur façon de prendre des décisions. La culture allemande accorde beaucoup d’importance au consensus dans la prise de décision alors qu’aux États-Unis, elle est largement du ressort de l’individu.

### **« Consensus » est un gros mot**

Ouvrant une convention professionnelle, Patrick Lencioni, auteur à succès et orateur très demandé par les entreprises américaines, a déclaré un jour : « Pour moi, le consensus est un gros mot. Il ne satisfait les désirs de personne, mais comme tout le monde en est au même

point, chacun l'accepte. La recherche du consensus ne débouche que sur la médiocrité<sup>1</sup>. »

Le mépris de Lencioni pour les décisions collectives traduit un sentiment général chez les Américains et c'est cela que les Allemands n'arrivent pas à comprendre. Ne recherchant pas l'accord du groupe, le patron américain dit à ses équipes : « Voici ce que nous allons faire », et la grande majorité de ses collaborateurs se met au garde à vous, quel que soit leur avis personnel. L'union qui fait la force est une des grandes valeurs de l'Amérique : *United we stand, divided we fall* (littéralement, : « Notre unité fait notre force »), comme l'écrivait John Dickinson, l'un des Pères fondateurs dans *The Liberty Song*. Elle s'exprime dans la conviction que se ranger aussi rapidement que possible à la décision prise est gage d'efficacité, elle-même garantie de succès.

À cet égard, la culture américaine fait figure d'exception sur la carte des cultures du monde. La plupart des cultures qui se définissent comme égalitaristes en termes de style managérial croient aussi aux prises de décision consensuelles. À ce titre, la Suède, qui est extrêmement égalitariste, est aussi l'une des sociétés les plus consensuelles du monde. De même, les Néerlandais insistent fortement à la fois sur un management égalitariste et sur un mode de décision collectif. Inversement, les cultures très hiérarchiques, du Maroc à la Corée, sont aussi celles où les décisions sont prises au sommet de la pyramide. Dans la grande majorité des pays, le caractère égalitariste va de pair avec la valorisation du consensus. Les États-Unis sortent de ce schéma en combinant un ethos égalitariste avec une approche plus hiérarchique de la décision, remettant à une seule personne – en général celle qui est en position de responsabilité – le soin de décider rapidement pour la totalité du groupe. En ce sens, les États-Unis valorisent plus la décision au sommet que la hiérarchie proprement dite. Comparativement à des pays comme l'Allemagne ou la Suède, ils valorisent la prise de décision rapide par une personne unique à qui tout le monde emboîte le pas. Et cette personne est en général le patron.

Inversement, nous trouvons quelques cultures qui ont une autre façon de sortir du schéma. C'est le cas de l'Allemagne, qui combine une approche consensuelle du processus de décision – au sein de laquelle on prend davantage de temps pour solliciter l'avis du groupe et arriver à un accord général – avec un système hiérarchisé. Le fait

que l'Allemagne et les États-Unis fassent tous les deux exception à la règle, bien qu'en deux sens opposés, permet d'expliquer la consternation des managers issus de ces deux cultures quand ils se retrouvent à devoir prendre des décisions ensemble.

Les complications qu'entraînent les différences d'approche du processus de décision ne s'arrêtent pas là. Revenons aux discussions germano-américaines sur la fusion. Dans ces circonstances éprouvantes, tout le monde était sous tension et réagissait de façon instinctive. L'équipe qui pilotait l'intégration, Allemands et Américains confondus, a fait appel à moi pour les aider, dans l'espoir de mettre en place un processus efficace pour fusionner les deux groupes.

J'ai commencé par rencontrer deux directeurs allemands, Martina Müller, petite femme expansive, aux cheveux blonds coupés au carré, et Matthias Wulf, son patron, homme plus réservé mais tout aussi chaleureux, qui la dominait d'une tête. Je leur demandai de me décrire les réactions des managers allemands au travail d'intégration des mois précédents, et ils ne se firent pas prier.

Comme il fallait s'y attendre, ils semblaient particulièrement décontenancés de voir le PDG américain prendre des décisions unilatérales que le reste de son groupe s'empressait d'appliquer alors que leur président précédent, un Allemand, avait pris toutes ses décisions de façon consensuelle. « Même l'ordre du jour des réunions hebdomadaires du comité exécutif sont fixés collectivement, expliquait Martina Müller. Le président fait passer une proposition d'ordre du jour quelques jours avant la réunion pour que tous les membres du comité l'approuvent ou proposent des changements, qui sont également soumis à l'approbation du groupe avant la réunion. »

Cette différence entre les structures de prise de décision avait mis les Allemands très mal à l'aise. « Le problème, m'expliquait Martina Müller, est que nous n'arrivons pas à chasser l'impression que les Américains sont en train d'essayer de nous rouler. Nous faisons des efforts pour croire que leurs intentions sont bonnes, mais ils se comportent en permanence comme si elles ne l'étaient pas. » Elle raconta que les réunions se concluaient sur une note en apparence positive, l'un de leurs collègues américains disant : « Super, nous sommes arrivés à une décision », mais pour l'allemande Martina Müller, « quand on dit qu'on va faire une chose, c'est qu'on s'engage. C'est une promesse. On ne peut pas chan-

ger d'avis le lendemain sur un coup de tête ». Les Allemands étaient déconcertés que les Américains prennent des décisions aussi vite, sans discussion approfondie et sans impliquer toutes les parties prenantes. « Du coup, poursuivit-elle, nous passions des jours à mettre en œuvre la décision avec soin. Et, tout d'un coup, l'un des Américains changeait d'avis ou apportait des informations supplémentaires qui suggéraient une orientation différente. Ils changent d'avis comme ça, toutes les semaines, comme si c'était normal quand on travaille en équipe. »

« Après en avoir beaucoup souffert et avoir été bien agacés, ajouta Matthias Wulf, nous avons fini par en tirer la conclusion que ce que les Américains appellent « une décision » n'est rien d'autre qu'un accord pour poursuivre les discussions. Si vous êtes américain et que c'est clair pour vous, tout va bien. Mais pour un Allemand qui considère une décision comme un engagement définitif à appliquer un plan, cela pose de gros problèmes. »

Quand je me suis ensuite entretenue avec l'équipe américaine, Larry Nicoli me fit part de son profond dépit de ce que les Allemands semblaient incapables de s'adapter à l'arrivée d'un élément nouveau. « Il leur faut des semaines pour prendre une décision et, une fois qu'elle est prise, ils s'y accrochent jusqu'à la fin de leurs jours. Mais le monde bouge. Les choses changent. S'il n'y a pas de souplesse dans les décisions, comment pourrons-nous nous imposer face à la concurrence ? »

Il en est ici comme de toutes les spécificités culturelles : les différences entre les modes de prise de décision s'enracinent dans l'histoire. Les pionniers américains, qui étaient nombreux à avoir fui les lourdes structures hiérarchiques de leur patrie d'origine, insistaient fortement sur la vitesse et l'individu. Pour les pionniers qui traversaient les grandes plaines américaines en direction de l'Ouest, la réussite couronnait celui qui était le premier arrivé et qui ne ménageait pas sa peine. Les erreurs étaient considérées comme des effets collatéraux inévitables de la rapidité. Et, au bout du compte, elles étaient sans importance. C'est pourquoi les Américains ont développé une méfiance vis-à-vis des discussions qui n'en finissent pas, qui ne font que les ralentir, et préfèrent les décisions que l'on prend rapidement, souvent sur la base d'informations sommaires, soit par le chef, soit par un vote.

Bien entendu, les hommes d'affaires américains d'aujourd'hui ont cessé de chercher de l'or dans les fossés de Californie ou de se mettre

## LA CARTE DES DIFFÉRENCES CULTURELLES

en quête de terres arables dans les plaines désertiques, mais l'importance de la décision individuelle rapide, accompagnée par le sentiment que l'on peut toujours revenir dessus, reste un trait fort de la culture nationale.

Inversement, de nombreuses entreprises allemandes manifestent une préférence marquée pour les décisions consensuelles. L'autorité n'y est généralement pas exercée par un PDG unique mais par une petite équipe de cadres dirigeants qui gèrent l'entreprise de façon consensuelle. Les grands groupes sont dotés d'un *Aufsichtsrat*, conseil de surveillance, qui nomme le *Vorstand*, comité exécutif. C'est le *Vorstand* qui a le dernier mot sur les politiques de l'entreprise et le président a donc, en dernier ressort, beaucoup moins de pouvoir personnel que dans de nombreux autres pays.

Ces différences dans le mode de prise de décision ont une incidence considérable sur la chronologie d'un projet. Dans une culture du consensus, on le représentera comme sur la figure 5.1. : la prise de décision peut prendre assez longtemps puisque l'on consulte tout le monde. Mais une fois la décision prise, l'exécution est assez rapide, puisque tout le monde adhère et que la décision est prise une bonne fois pour toutes : c'est ce que nous pourrions appeler une Décision avec un grand *D*. Le moment de la prise de décision est donc pris très au sérieux, car c'est le pivot du processus.

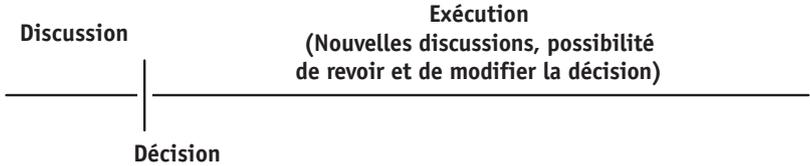
Figure 5.1



Inversement, dans une culture de la décision imposée, la responsabilité de la décision est confiée à un individu. Dans ce genre de culture, les décisions sont en général prises rapidement, en amont du processus, par une seule personne (vraisemblablement le patron). Mais toute décision est sujette à révision – c'est une décision avec un petit *d*. Au fur et à mesure des discussions, de l'apparition d'éléments nouveaux ou de l'expression d'opinions divergentes, revenir sur une décision ne pose

aucun problème. Les plans sont donc susceptibles de révision continue, ce qui signifie que l'exécution peut prendre assez longtemps (voir figure 5.2.).

Figure 5.2



Pris en lui-même, chacun des deux systèmes fonctionne, pourvu que chacun comprenne et respecte la règle du jeu. Mais qu'ils viennent à se croiser, et malentendus, pertes de temps et agacement risquent d'en résulter, comme l'illustrent les récriminations qu'ont provoquées les conflits interculturels de mes clients américains et allemands.

## Consensuel ou imposé : où va votre préférence ?

Comme nous l'avons observé, les États-Unis et l'Allemagne sont des anomalies sur l'axe de la décision. Bien que les premiers se positionnent du côté égalitariste de l'axe Façon de diriger, ils apparaissent du côté Imposé de l'axe Prise de décision. Quant à l'Allemagne, bien qu'elle se caractérise par une culture hiérarchique en termes de Façon de diriger, son style de prise de décision est consensuel. En dehors de ces deux cultures, et d'une troisième que nous examinerons plus loin, les positions sur l'axe Façon de diriger et sur l'axe Prise de décision concordent (voir figure 5.3.).

Dans le vocabulaire mondial des affaires, le mot « consensus » a aujourd'hui une connotation positive. Il a un côté intégrateur et moderne. On l'associe à d'autres mots universellement positifs comme « autonomisation ». Vous allez peut-être tirer une fierté chauvine de voir votre pays positionné du côté du consensus et au contraire sentir monter un réflexe de défense tout aussi chauvin si votre culture penche du côté imposé.



*réunion à la question de savoir comment être davantage focalisé sur le client. Qu'en pensez-vous ?*

*Per*

Je me dis que je n'avais pas vraiment d'opinion sur ce qui devait être le sujet de la réunion et que j'avais trop à faire pour y réfléchir vraiment, et j'appuyai sur la touche « effacer ». Mais dans les heures qui suivirent, mes collègues suédois commencèrent à envoyer leur réponse :

*Hello, Per !*

*Super idée. Merci d'avoir pris cette initiative. J'attends cette réunion avec impatience. Mais nous nous sommes beaucoup consacrés au focus client ces derniers temps. Est-ce que ce ne serait pas mieux de consacrer la réunion à améliorer le marketing de nos services ?*

*Lasse*

*Hello Per et bonjour à tous !*

*Pour cette réunion, il me semble que le plus efficace serait que chacun de nous présente ses stratégies clients, ce qui nous permettrait de commencer à associer nos processus pour les rendre plus cohérents. Si les autres ne sont pas d'accord, alors je me rallierai à l'idée de Lasse de nous concentrer sur le marketing.*

*Charlotte*

Et l'un après l'autre, mes collègues répondirent à Per en faisant valoir leur opinion. D'autres e-mails arrivèrent alors en réponse aux réponses. De temps en temps, Per intervenait avec quelques commentaires. Lentement, très lentement à mon sens, un consensus a commencé à se dégager. Puis, comme tout le monde sauf moi avait répondu aux réponses, je reçus un e-mail qui m'était destiné personnellement :

*Salut, Erin,*

*Je n'ai rien reçu de toi. Quel est ton avis ?*

*Per*

J'avais vraiment envie de répondre que je n'avais pas le moindre avis sur la question, que Per était le patron et de lui demander d'avoir la gentillesse de décider pour que nous puissions nous remettre au travail. Mais

je me souvins comme j'avais été heureuse quand il m'avait dit qu'il privilégiait les décisions consensuelles, et je me contentai de répondre que je me rangerais à la décision du groupe.

Dans les semaines qui suivirent, de nombreux autres sujets ayant été traités de la même façon, je compris que l'idée que je m'étais faite instinctivement de moi-même était fautive. En réalité, la prise de décision par consensus n'était pas du tout la façon dont j'aimais travailler. Je compris aussi pour quelle raison Per avait jugé bon de m'expliquer son approche avec autant de soin avant le début de notre collaboration. Il eut plus tard l'occasion de me dire ce que ressent un Suédois qui travaille avec des Américains qui sont « trop occupés pour prendre le temps de travailler vraiment en équipe » et qui « essayent sans cesse d'imposer des décisions prises pour le seul plaisir de décider sans solliciter l'avis des autres pour qu'ils se sentent concernés ». C'était mon portrait que Per était en train de dessiner.

Le style intégrateur et consensuel de Per avait de vrais avantages. Ses collaborateurs se sentaient réellement écoutés, et au moment où les décisions étaient prises, tout le monde était d'accord ce qui permettait une exécution rapide. Toutefois, avec mon point de vue plus autoritariste, j'étais prête à troquer avec joie le consensus du groupe contre la vitesse de démarrage que l'on a quand la décision est prise par une seule personne.

## **Le système japonais *ringi* : hiérarchique mais ultra-consensuel**

Comme nous l'avons vu, les États-Unis et l'Allemagne sont deux exceptions importantes au schéma général qui veut que les cultures égalitaristes tendent à avoir des processus décisionnels consensuels, tandis que les cultures hiérarchiques tendent à prendre leurs décisions de façon autoritaire. Mais c'est le Japon qui présente l'exception la plus notable : bien que fortement hiérarchisée, c'est une des sociétés les plus consensuelles du monde. Ce paradoxe apparent résulte du fait que les systèmes hiérarchiques et le consensus dans la décision sont tous les deux profondément enracinés dans sa culture.

Le laboratoire pharmaceutique Astellas a des bureaux importants au Royaume-Uni et aux Pays-Bas. Jack Sheldon, qui participait à l'un des

séminaires que j'animais pour Astellas, a fait rire tout le monde en racontant ses mésaventures de l'époque où il essayait de travailler avec des cadres de haut niveau basés à Tokyo.

*Nous avons un problème avec un nouveau produit, et nous devons décider s'il fallait interrompre le développement et les essais. Une réunion fut programmée au siège de Tokyo pour la fin du mois et j'y fus invité parce que j'étais expert sur le sujet et que la décision prise aurait une incidence significative sur le travail de mon équipe. J'étais fortement d'avis de poursuivre les essais et je travaillai consciencieusement pendant trois semaines à construire un argumentaire qui me paraissait très convaincant. Les acteurs clés et les décisionnaires seraient tous présents à Tokyo et j'étais bien conscient du caractère critique de ce qui allait se passer durant ces quelques heures. Je préparai une présentation pour la réunion et demandai à réserver un créneau pour faire mon exposé.*

Quand Sheldon arriva dans l'humidité et la chaleur étouffante de Tokyo au mois d'août, il se sentait fin prêt.

*J'adore Tokyo, avec ses drôles de toilettes qui diffusent de la musique et projettent un petit geyser quand on appuie sur un bouton, et la multitude de parfums de ses canettes de thé et de café glacés que l'on trouve dans les distributeurs, raconte-t-il. Mais je n'étais vraiment pas préparé aux différences culturelles auxquelles j'ai été confronté dans la salle de réunion.*

*Je me retrouvai dans une grande salle avec huit directeurs japonais et deux étrangers qui étaient des anciens d'Astellas. Les Japonais m'accueillirent courtoisement, avec force courbettes, échanges de cartes de visite et sourires. Tout le monde semblait bien parler anglais : un soulagement car je ne connais que six mots en japonais.*

*L'un des Japonais ouvrit la séance, présentant une argumentation qui concluait à la nécessité d'arrêter les essais. Je subodorais que les autres étaient d'accord avec lui. À vrai dire, j'avais l'impression que le groupe avait déjà pris sa décision. Pendant ma présentation, j'avais encore l'impression que mon point de vue finirait par l'emporter. Cependant, bien que tout le monde soit très poli, il était clair que les Japonais était à 100 % hostiles à la poursuite des essais. Je déroulai tous mes arguments et présentai tous les faits, mais le groupe restait inflexible.*

*Je sentis monter un dépit que je réussis à grand-peine à dissimuler. J'avais consacré tout ce temps à préparer mon argumentation, j'étais venu de l'autre bout du monde pour rencontrer ce groupe mais mes arguments glissaient sur eux sans aucun effet.*

En racontant cette expérience à notre classe, Sheldon était exaspéré. Comme certains des participants étaient Japonais, je leur demandai de réfléchir à ce qui avait pu se produire et, si possible, de lui donner un conseil.

Après la pause café, Susumi Mori prit la parole au nom de ses camarades japonais et offrit une explication. « Au Japon, commença-t-il, les décisions sont en général prises en groupe, à l'unanimité, et non par une personne seule. » Et il poursuivit par la description de ce qu'on appelle le processus de décision *ringi*. C'est une méthode de management selon laquelle des responsables de base discutent entre eux d'une idée et la présentent à leurs supérieurs une fois qu'ils se sont mis d'accord.

Mori s'exprima ainsi :

*Au cours des discussions, nous faisons circuler une proposition écrite, le ringisho, en commençant en général au niveau de l'encadrement intermédiaire. Chacun lit la proposition, y apporte éventuellement des changements ou des suggestions, et y appose le tampon de son approbation. Une fois que tous les collaborateurs du niveau en question ont donné leur accord, le document passe au niveau supérieur.*

*Les managers du niveau supérieur discutent alors de la nouvelle idée entre eux et se mettent d'accord, à la suite de quoi ils passent la proposition au niveau suivant. Le processus se poursuit ainsi jusqu'à ce que l'idée atteigne le plus haut niveau managérial et qu'elle soit, ou non, mise à exécution. Comme vous pouvez le voir, le système ringi suit la voie hiérarchique dans le sens ascendant tout en étant consensuel. Pendant que le ringisho parcourt son itinéraire et reçoit l'approbation de chacun, toutes les personnes qui sont impliquées dans la décision ont la possibilité d'apporter leur contribution et de se mettre d'accord.*

Chez Astellas, le processus *ringi* est pris en charge, comme on l'a vu, par une application logicielle dédiée. Il est souvent mis en œuvre par les grands groupes japonais traditionnels pour les décisions majeures. Même si le système n'est pas utilisé en tant que tel, la prise de décision suit souvent un processus similaire : examen de la proposition au niveau

du management intermédiaire, recueil de l'adhésion collective et transmission au niveau suivant pour discussion. Au final, la responsabilité est partagée par de nombreux individus et non-concentrée sur une seule personne ou entre un petit nombre de décideurs<sup>2</sup>.

Avant que les collaborateurs ne commencent à avaliser une proposition, le consensus se construit au cours de discussions informelles, en face-à-face. Ce processus – proposition informelle, collecte de contributions et recherche de soutiens porte le nom de *nemawashi*, ce qui signifie littéralement « lier les racines ». C'est un terme de jardinage qui fait référence à un processus de préparation des racines d'une plante ou d'un arbre en vue de sa transplantation, pour éviter qu'elles ne s'abiment. De la même façon, le *nemawashi* protège l'entreprise japonaise des dommages causés par les désaccords ou par le manque d'engagement et de persévérance.

L'allongement du processus de décision, quand celle-ci est fondée sur la recherche du consensus, accélère l'exécution. Tout le monde est au courant de ce qui a été décidé, la plupart des collaborateurs sont d'accord et une planification minutieuse a déjà commencé. Quand plusieurs groupes ou plusieurs entreprises sont impliqués, la longueur du processus alimente des relations plus étroites et plus confiantes. En revanche, les détracteurs du système *ringi* soutiennent qu'il est consommateur de temps, qu'il permet aux managers de se dédouaner de leur responsabilité et que, quand la décision est enfin prise, la course a déjà été gagnée par des concurrents plus rapides. « Il y a des entreprises japonaises qui ont abandonné ce système, nous expliqua l'un des collègues de Mori, mais chez Astellas, nous utilisons un progiciel pour gérer le processus. »

« La leçon que j'ai tirée de cette expérience, dit Sheldon, c'est que si j'ai besoin d'influencer des interlocuteurs de notre siège à Tokyo, il faut que je m'implique très tôt dans la discussion et que je « fonde des relations » en amont de la réunion proprement dite. Plus tôt je pourrai discuter des problèmes, plus je pourrai influencer la décision. Plus le consensus attire de soutiens et acquiert de force, plus il devient difficile de revenir sur la décision qui a été prise collectivement. »

Le *ringi* est l'incarnation d'une culture où les décisions sont longues à prendre, car chacun s'investit dans la création d'un consensus. Mais une fois qu'elle a été prise, elle est en général définitive et l'exécution peut être très rapide, parce que tout le monde est impliqué. Il en résulte une Décision avec un *D* majuscule.

## Éviter les chocs culturels au cours de la prise de décision

Les membres d'une équipe internationale fondent souvent leurs attentes en matière de prise de décision sur leurs propres normes culturelles. De ce fait, ils peuvent réagir de façon émotionnelle au comportement de collaborateurs qu'ils jugent inefficace. Pire encore, la plupart d'entre nous n'est même pas consciente du système décisionnel en vigueur dans notre culture. Nous suivons le modèle sans réfléchir, ce qui rend nos réactions de défense face à d'autres modes de fonctionnement encore plus difficiles à gérer.

Si vous êtes amené à travailler avec une équipe dont le processus de prise de décision est plus consensuel que celui auquel vous êtes habitué, vous pouvez essayer de mettre en œuvre l'une des stratégies suivantes :

- Attendez-vous à ce que la prise de décision soit plus lente et nécessite davantage de réunions et d'échanges de courrier.
- Faites preuve le plus possible de patience et d'implication dans le processus, même quand les divergences d'opinion conduisent à des discussions apparemment interminables et indécises.
- Faites le point régulièrement avec vos homologues pour manifester votre implication et soyez disponible pour répondre aux questions.
- Cultivez les contacts informels au sein de l'équipe, ce qui vous permettra de suivre l'avancée du processus au sein du groupe. Dans le cas contraire, vous risquez de découvrir qu'un consensus s'est formé sans que vous n'en soyez alerté ni que vous n'en soyez partie prenante.
- Résistez à la tentation de pousser à prendre une décision rapide. Mettez plutôt l'accent sur la qualité et l'exhaustivité des informations collectées et la solidité du raisonnement. Souvenez-vous qu'une fois la décision prise, il sera difficile de chercher à la changer<sup>3</sup>.

Si, au contraire, vous travaillez avec des personnes qui privilégient une approche plus autoritaire de la prise de décision, essayez les techniques suivantes :

- Attendez-vous à ce que les décisions soient prises par le patron avec moins de discussion et à ce que les avis soient moins sollicités que ce à quoi vous êtes accoutumé. La décision peut se prendre avant, pendant ou après une réunion, selon la culture de l'entreprise et le caractère de la personne en cause.

- Soyez prêt à appliquer la décision même si l'on ne vous a pas demandé votre avis ou si l'on n'en a pas tenu compte. Rien n'empêche un projet de réussir même si le plan initial n'est pas le meilleur que l'on aurait pu imaginer.
- Quand vous êtes en position d'autorité, recueillez des avis et écoutez attentivement les différents points de vue, mais faites en sorte de décider rapidement, sous peine d'être considéré comme un dirigeant indécis ou inefficace.
- Si le groupe se divise sur la façon d'avancer et en l'absence d'une autorité indiscutable, suggérez de passer au vote. Tout le monde sera censé accepter la décision de la majorité, même en cas de désaccord personnel.
- Restez souple tout au long du processus. Les décisions sont rarement gravées dans le marbre et dans la plupart des cas, il est possible de les adapter, de les revoir ou de les rediscuter, si c'est nécessaire.

Enfin, si vous travaillez avec une équipe internationale qui comprend des membres des deux cultures, vous éviterez les problèmes si vous organisez le plus tôt possible un dialogue sur la façon de prendre les décisions, et si vous mettez tout le monde d'accord sur le processus. Les décisions seront-elles soumises à un vote ou prises par le patron après discussion en équipe ? L'unanimité sera-t-elle nécessaire ? Faudra-t-il fixer une date butoir ? Quelle marge de manœuvre y aura-t-il après la date butoir pour modifier la décision ? Par la suite, quand des décisions importantes seront en jeu, revenez sur le processus pour vous assurer qu'il est compris et accepté par tous.

Nous avons eu recours à cette approche pour remettre la fusion germano-américaine sur les rails. Il a fallu du temps pour arriver à ce que le groupe entier reconnaisse les différences d'interprétation, d'habitude et de perception qui séparaient les deux systèmes décisionnels. Chacun a été encouragé à ne pas se prendre trop au sérieux et à prendre de la distance par rapport à sa façon de fonctionner. Cela a permis à chacun de parler des problèmes en toute transparence et de les résoudre sans acrimonie.

Par la suite, on a pu entendre un Américain dire : « Super ! Une décision de prise ! » et préciser, après un temps d'arrêt : « Décision avec un petit *d*, cela va sans dire ! Il nous reste encore à la présenter à nos collègues sur place. Attendez un peu avant de passer à l'exécution. » Et de son côté un Allemand a pu conclure une réunion en demandant : « Donc, on est

## LA CARTE DES DIFFÉRENCES CULTURELLES

d'accord sur la décision ? Et c'est une décision avec un petit *d* ou un grand *D* ? »

Plus il y avait de discussions d'un bord à l'autre de la fracture culturelle, plus il leur devenait naturel de s'adapter les uns aux autres, et plus ils prenaient de plaisir à travailler ensemble. Comme c'est si souvent le cas avec les défis inhérents à la collaboration interculturelle, la prise de conscience et la communication franche sont de puissants outils pour désamorcer les conflits.

## CHAPITRE 6

# LA TÊTE OU LE CŒUR

## Deux formes de confiance et comment les instaurer

Gerdau S.A., marque connue de tous les Brésiliens, est le 14<sup>e</sup> groupe sidérurgique du monde, présent dans 14 pays, y compris les États-Unis et l'Inde. Il a été fondé par Joo Gerdau, migrant allemand qui s'est installé dans le sud du Brésil en 1869 et a acheté une fabrique de clous à Puerto Alegre en 1901. Il a transmis son affaire à son fils, Hugo Gerdau, qui l'a transmise à son tour à son gendre Curt Johannpeter, en 1946.

En travaillant avec un groupe de cadres de Gerdau, j'ai eu la possibilité passionnante de connaître les dessous de l'une de leurs acquisitions récentes, grâce à Marina Morez, qui dirigeait les négociations du côté brésilien, et à son homologue américain, Jim Powly. L'opération a été un succès mais son histoire a été riche en rebondissements intéressants. Marina Morez, femme exubérante vêtue d'un élégant pantalon de tailleur beige, raconte :

*Les réunions ont bien commencé. Nous sommes allés à Jacksonville, dans le Mississippi, où l'équipe de Jim nous a réservé un accueil chaleureux. Nous nous sommes mis au travail le matin même. Pendant deux jours de négociations serrées et parfois difficiles, nous avons couvert, les uns après les autres, les différents points de l'ordre du jour, faisant venir des sandwiches pour le déjeuner et ne nous accordant que de courtes pauses pendant la journée. Vers 19 heures, soir après soir, les deux équipes se séparaient, épuisées, les Américains rentrant chez eux et les Brésiliens à leurs hôtels.*

À la fin du séjour, les Américains étaient très heureux de tout ce qu'ils avaient réalisé. Les discussions, trouvaient-ils, avaient été efficaces et productives. En serrant le planning et en raccourcissant les déjeuners, ils avaient prouvé qu'ils respectaient le temps que les Brésiliens avaient investi dans la préparation des négociations et le long voyage qu'ils avaient fait pour assister à ces réunions. Les Brésiliens, de leur côté, étaient moins enthousiastes. Ils ne trouvaient pas que les réunions s'étaient déroulées aussi bien qu'ils l'avaient espéré. Marina Morez ajoute :

*Malgré les deux jours passés ensemble, nous ne savions pas si nous pouvions leur faire confiance. Ils étaient certes organisés et efficaces, mais nous n'arrivions pas à savoir qui ils étaient au fond d'eux-mêmes. Nous ne leur faisons pas confiance pour tenir leurs promesses et nous nous demandions s'ils feraient des bons partenaires.*

Powly, qui nous dominait tous d'une tête, même quand il était assis, continua : « J'ai ensuite amené l'équipe américaine au Brésil pour poursuivre les discussions. » Malgré le grand nombre de réunions qui se tenait chaque jour, les repas étaient longs, souvent plus d'une heure au déjeuner, et les dîners se poursuivaient tard dans la soirée. Les Brésiliens profitaient de ces moments pour partager des bons plats et échanger avec leurs collègues américains. Il s'en souvient encore :

*Nous étions mal à l'aise. Alors que le déjeuner se prolongeait, nous commençons à regarder nos montres et à nous agiter sur nos chaises. Nous étions inquiets de ne pas réussir à finir ce que nous devons faire. Nous nous demandions, au milieu de ce marathon de mondanités, si les Brésiliens prenaient ces négociations vraiment au sérieux.*

Ce que les Américains ne comprenaient pas, c'est que ces déjeuners et ces dîners représentaient quelque chose d'essentiel pour les Brésiliens. « Pour nous, explique Marina Morez, ce genre de repas est censé transmettre clairement le message suivant : chers collègues, vous qui êtes venus de si loin pour travailler avec nous, nous aimerions vous montrer que nous vous respectons et, même si nous ne faisons rien d'autre durant ces deux jours que d'approfondir notre relation, de passer à un niveau personnel et d'instaurer de la confiance, nous aurons fait bon usage du temps passé ensemble. »

La sensation de malaise ressentie par les deux équipes permet de commencer à comprendre ce qui distingue les Américains des Brésiliens dans

la façon d'instaurer la confiance. Il est clair que, quel que soit le pays, la confiance est essentielle aux affaires. Que vous veniez d'un petit village des montagnes de Malaisie ou d'un appartement à grandes baies vitrées au sommet d'une tour londonienne, vous n'aboutirez à rien si vous n'avez pas la confiance de vos collègues, de vos clients et de vos fournisseurs. Mais, comme le suggère l'histoire de l'acquisition réalisée par Gerda, les moyens mis en œuvre pour créer cette confiance entre associés diffèrent radicalement d'une culture à l'autre.

Jim Powly et Marina Morez ont réussi à finaliser leur fusion sans jamais mettre le doigt sur la source de leur malaise. Chez Nestlé, Karl Morel, se trouvant face à une difficulté du même ordre, a eu besoin de se faire conseiller de façon plus explicite pour réussir à négocier un accord de co-entreprise en Chine. Expert en acquisitions, ce Suisse alémanique dirigeait une équipe de négociateurs qui se rendait à Shanghai pour étudier la possibilité d'un accord entre le géant de l'agroalimentaire et une entreprise chinoise de spécialités alimentaires pré-emballées.

Les premières réunions eurent lieu avec huit dirigeants Chinois et furent pour Karl Morel une expérience déconcertante. Tandis que ses collègues et lui faisaient tout pour se montrer chaleureux et transparents, et pour communiquer toutes les informations que leurs interlocuteurs réclamaient, les Chinois leur paraissaient fermés et renfermés. « Ils étaient impénétrables, inflexibles et déterminés à ne pas céder un pouce de leurs exigences. Cette première semaine a été une succession de batailles difficiles » se souvient-il. Par bonheur, après cette première semaine irritante, Karl Morel et ses collègues ont rencontré un consultant chinois qui les a poussés à repenser leur approche de la situation.

*Quand nous avons pris contact avec lui, nous étions au bout du rouleau. Nous avons passé des mois à identifier le meilleur partenaire potentiel, nous étions allés jusqu'à Shanghai, à 8 000 kilomètres de chez nous, et nous avons passé toute une semaine en réunion, sans avoir l'impression d'avancer.*

*Le consultant nous a dit que nous n'avions pas pris la bonne approche, que nous étions trop pressés. Nous avons répondu que nous avons été précis, ouverts et patients. Mais pour le consultant, notre erreur était claire. Il nous expliqua que nous n'obtiendrions jamais ce que nous voulions à moins de créer du guanxi avec eux.*

## LA CARTE DES DIFFÉRENCES CULTURELLES

Du *guanxi* ? Ni Karl Morel ni ses collègues n'avaient jamais entendu ce mot. Le consultant expliqua :

*Ce que je veux dire, c'est que vous devez prendre le temps et faire les efforts nécessaires pour créer une relation personnelle avec eux. Faites leur confiance comme à des vrais amis. Oubliez un moment la négociation. Sortez. Faites des bons dîners. Allez boire des verres ensemble. Détendez-vous. Partagez des émotions. Ouvrez votre cœur. Faites-en des amis, de vrais amis, avec qui vous êtes prêts à baisser la garde.*

Karl Morel et ses collègues ont suivi le conseil du consultant. Ils ont invité leurs homologues chinois à dîner un week-end, en réunissant des collaborateurs de différents niveaux hiérarchiques des deux entreprises. Ce fut une soirée très réussie. Karl se souvient :

*Nous sommes allés sur une péniche restaurant sur le fleuve. Il y avait un guitariste et abondance de plats typiques de la région de Tianjin, province natale de l'actionnaire de l'entreprise chinoise. Ce fut un excellent dîner qui nous a donné le temps de nous parler. L'idée était de nous amuser et de ne pas discuter de nos affaires. Plusieurs toasts furent portés à la santé des uns et des autres, en signe de respect mutuel, et pour souligner le plaisir que nous éprouvions tous à l'idée d'entamer une collaboration sur le long terme. Nous avons beaucoup ri et, pour certains, beaucoup bu.*

*Le lundi, nous avons repris nos réunions et l'envie de coopérer des Chinois avait considérablement augmenté. Ils étaient devenus très enthousiastes et ouverts et nous avons commencé à bien fonctionner ensemble. Notre seconde semaine en Chine nous a permis de vraiment bien avancer.*

Les Chinois, comme les Suisses, reconnaissent l'importance de la confiance dans les relations d'affaires, mais ils ont, sans en être conscients, des points de vue très différents sur la façon de l'instaurer.

## La confiance de la tête et la confiance du cœur

Dressez mentalement une liste rapide de cinq ou six personnes en qui vous avez confiance, en les choisissant dans différents secteurs de

votre existence : des proches, comme votre mère ou votre conjoint, ou des relations d'affaires – partenaire, client ou fournisseur. Puis réfléchissez à la façon dont s'est instaurée la confiance que vous ressentez à leur égard. Quels sont les événements qui vous ont amené à leur faire confiance ?

Vous allez peut-être constater que la confiance que vous éprouvez envers les uns et les autres n'est pas du même ordre. Au-delà de la complexité éventuelle de ces différences, il y a une distinction simple à faire entre confiance *cognitive* et confiance *affective*.

La confiance cognitive se fonde sur la sécurité que vous inspirent les succès, les compétences et la fiabilité de la personne. C'est une confiance qui vient de la tête. Elle résulte souvent des contacts professionnels : nous travaillons ensemble, tu travailles bien et, à travers ton travail, tu me donnes la preuve que tu es fiable, agréable, droit, intelligent et transparent. Résultat : je te fais confiance.

La confiance affective, de son côté, naît d'un sentiment de proximité émotionnelle, d'empathie ou d'amitié. C'est une confiance qui vient du cœur. Nous partageons des moments de rire et de détente, chacun de nous regarde l'autre en tant que personne, si bien que je vais ressentir de l'affection ou de l'empathie pour toi et que j'ai la sensation que tu éprouves les mêmes sentiments à mon égard. Résultat : je te fais confiance.

Dans le monde entier, les amitiés et les relations personnelles sont fondées sur la confiance affective. Si vous réfléchissez aux raisons pour lesquelles vous faites confiance à votre mère ou à votre conjoint, il est probable que vous allez fournir des explications qui relèvent de la confiance affective. Mais le fondement de la confiance dans les affaires est un peu plus complexe.

Roy Chua, professeur à la Harvard Business School, a étudié des cadres chinois et américains issus d'un large éventail de métiers, et il leur a demandé de dresser une liste de personnalités importantes de leur réseau professionnel, à la fois au sein de leur entreprise et en dehors, en se limitant à 24 noms. L'étape suivante était d'indiquer dans quelle mesure ils se sentaient prêts à partager avec chacune de ces personnes leurs problèmes et leurs difficultés, ainsi que leurs espoirs et leurs rêves. « Ces questions, explique Roy Chua, montraient une disposition à se

mettre à la merci de l'autre et à se rendre vulnérable, disposition dont la base est affective. » En dernier lieu, les participants devaient indiquer dans quelle mesure ils pouvaient avoir confiance dans le fait que chacune de ces personnalités mènerait à bien la tâche dont elle avait accepté de se charger, et dans quelle mesure elle disposait des connaissances et des compétences nécessaires. Ces questions permettaient de mesurer une disposition à pouvoir compter sur l'autre, sur une base cognitive cette fois<sup>1</sup>.

L'étude a fait apparaître des différences sensibles entre les Américains et les Chinois. Roy Chua a constaté que, dans les affaires, les premiers tracent une frontière nette entre le cognitif et l'affectif. « C'est une découverte qui fait sens en termes de culture et d'histoire » explique-t-il. Les États-Unis « séparent traditionnellement le domaine de l'action et celui de l'émotion. Confondre ces deux domaines est perçu comme un manque de professionnalisme et un risque de conflit d'intérêt ».

Les managers chinois, au contraire, lient les deux formes de confiance. Comme le dit Roy Chua « pour les cadres chinois, il y a davantage d'interaction entre confiance affective et confiance cognitive. À la différence des Américains, ils ont plutôt tendance à doubler leurs relations professionnelles ou financières de relations personnelles et affectives ». L'une des conséquences qui en découle, c'est qu'un manager chinois qui travaille avec des Américains risque d'interpréter leur préférence culturelle pour la séparation des deux domaines comme un manque de sincérité ou de loyauté.

Dans le cadre d'un projet de recherche que je menais avec ma partenaire de longue date, Elisabeth Shen, nous avons interrogé Jing Ren. À 38 ans, ce directeur des ventes qui travaillait aux États-Unis était très déconcerté d'avoir découvert le peu d'importance qu'y ont les relations personnelles. « En Chine, il se peut qu'en déjeunant avec quelqu'un, on instaure une relation qui débouche sur une collaboration. Mais ici, à Houston, ça ne marche pas ainsi. »

Il n'était pas en quête d'amitié quand il a rencontré Jeb Bobko à la salle de sports :

*J'étais en train de faire du rameur et je lui ai demandé l'heure. Nous avons commencé à parler et il m'a dit qu'il se préparait à visiter la Chine pendant un mois. Nous nous sommes tout de suite*

*bien entendus : il m'a plusieurs fois invité à venir chez lui dîner avec sa femme et ses enfants, et je lui ai rendu ses invitations. J'ai commencé à bien les connaître, lui et sa famille, et une amitié s'est créée entre nous.*

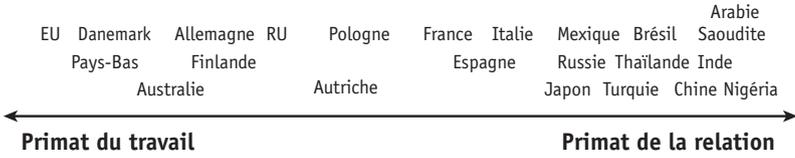
*Or, il se trouve que son entreprise pouvait être cliente de la mienne et je dois avouer qu'au début, j'ai trouvé que le hasard faisait bien les choses. Mais quand nous avons commencé à discuter d'une éventuelle collaboration, j'ai été déconcerté de constater que Jeb voulait examiner le contrat dans ses moindres détails et négocier le prix comme si nous ne nous connaissions pas. Il me traitait comme si nous n'étions pas amis.*

Dans la culture de Jing Ren, une relation de confiance personnelle change fondamentalement la façon dont les deux interlocuteurs font des affaires. Inversement, deux managers américains feront l'un et l'autre attention à ce que leurs relations personnelles n'interfèrent pas avec leur approche des relations professionnelles, allant même jusqu'à mettre délibérément entre parenthèses leur proximité affective avec ceux dont ils dépendent en termes d'allocations budgétaires ou de financements. Somme toute, dans des pays comme les États-Unis ou la Suisse « les affaires sont les affaires », alors qu'en Chine ou au Brésil, « les affaires sont affaires de personnes ».

## **Cultures du travail et cultures de la relation**

Bien entendu, la Chine et le Brésil ne sont pas les seules cultures dans lesquelles confiance affective et confiance cognitive s'interpénètrent dans les relations professionnelles. Sur l'axe Confiance, le classement des pays va de ceux qui accordent le plus de prix au travail à ceux qui valorisent avant tout la relation (figure 6.1.). Plus une culture est proche de l'extrémité « travail », plus ses membres ont tendance à séparer confiance affective et confiance cognitive, et à fonder les relations professionnelles principalement sur la seconde. Inversement, plus on se rapproche de l'extrémité « relation » de l'axe, plus ces deux types de confiance s'entremêlent sur le plan professionnel.

Figure 6.1. Confiance



**Primat du travail**

La confiance se construit dans le cadre d’activités professionnelles. Les relations professionnelles se nouent et se dénouent facilement, en fonction des exigences de la situation. Si votre travail est toujours de qualité, si vous êtes fiable et que l’on a plaisir à travailler avec vous, alors je vous fais confiance.

**Primat de la relation**

La confiance se construit quand on prend des repas ou l’apéritif ensemble, et autour de la machine à café. Les relations de travail se nouent lentement, sur le long terme. Si je vois qui vous êtes au fond de vous-même, si nous passons du temps en tête-à-tête, si des gens que je connais bien vous font confiance, alors je vous fais confiance.

Quand vous regardez l’axe Confiance, vous voyez que les États-Unis se situent vers l’extrémité gauche tandis que les BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine) se situent vers l’extrémité droite. En matière de critères de confiance, le centre de gravité de l’univers mondial des affaires a connu un déplacement radical au cours de ces 15 dernières années. Auparavant, les managers internationaux étaient plutôt amenés à travailler à l’américaine parce que les États-Unis dominaient les marchés mondiaux. Assoir la confiance sur le travail était donc l’une des clés pour une belle carrière internationale. Mais l’environnement professionnel contemporain a vu les cultures des BRIC émerger et étendre leur zone d’influence. Et dans le même temps, les pays de l’hémisphère Sud comme l’Indonésie et l’Arabie saoudite pèsent de plus en plus lourd dans la balance mondiale. Or, tous ces pays se situent nettement du côté Relation de l’axe Confiance. Un manager d’aujourd’hui qui souhaite réussir une carrière internationale et que son travail conduit dans un des BRIC ou, de ce point de vue, où que ce soit dans l’hémisphère Sud, doit apprendre à instaurer la confiance sur une base relationnelle avec ses clients et ses collègues.

De l’autre côté, ceux qui travaillent souvent en Amérique du Nord peuvent se demander s’il est vraiment juste de placer les États-Unis à l’extrémité gauche de l’axe Confiance. Les Américains donnent-ils leur

confiance sur une base uniquement professionnelle ? Que fait-on des petits déjeuners clients, des parties de golf, des activités de groupe et des exercices destinés à briser la glace que l'on trouve dans tant de programmes de formation et de conventions à l'américaine ? Ne donnent-ils pas à penser que les Américains accordent autant d'importance aux relations que les Brésiliens ou les Chinois ? Pas vraiment. Pensez à ces activités censées briser la glace entre les gens, ces échanges flash conçus pour « mettre en relation » de parfaits étrangers. Que se passe-t-il une fois que l'exercice est fini ? Une fois la mise en relation effectuée, les participants rayent cette ligne de leur programme et passent aux choses sérieuses. À la fin de la session, les relations qui ont été si vite nouées sont en général aussi vite oubliées.

Et ce qui est vrai dans un centre de formation ou lors d'un congrès, l'est aussi au dehors. Dans des sociétés où le travail prime, comme aux États-Unis, au Royaume-Uni ou en Australie, les relations sont d'abord fonctionnelles et concrètes. Il est relativement facile d'entrer dans un réseau ou d'en sortir et si une relation professionnelle ne répond plus aux attentes de l'un ou de l'autre, il est très simple de tirer le rideau et d'enchaîner avec une autre.

En contrepartie, les sociétés où prime la relation pratiquent peu les exercices destinés à rompre la glace. Les relations se nouent lentement, sur la base non seulement de la crédibilité professionnelle mais aussi de liens émotionnels et, une fois la relation nouée, il n'est ensuite pas facile de faire un jour comme si elle n'avait pas existé.

En guise d'exemple, prenez ce qui se passe quand le patron renvoie un membre de votre équipe. Allez-vous continuer à voir la personne qui a été licenciée, alors qu'elle ne fait plus partie de votre entreprise ? Les réponses à cette question sont radicalement différentes selon les cultures.

Un cadre espagnol qui travaillait pour une entreprise américaine m'a raconté qu'il n'en revenait pas de la façon dont ses collègues américains s'étaient comportés quand l'un des membres de l'équipe s'était fait renvoyer :

*Un jour, ce type est notre ami et le lendemain, il est sorti de notre existence. J'ai demandé à mes collègues, que je respecte tous profondément, quand nous allions lui organiser un pot, le retrouver pour boire des verres, lui dire qu'on pensait à lui. Ils m'ont regardé comme si j'étais un peu fou. En apparence, vu qu'il était*

*moins performant que ce qu'on attendait de lui, ils trouvaient normal qu'on le balance par dessus bord et qu'on fasse comme si nous n'avions jamais été amis avec lui. Pour un Espagnol, ce n'est pas facile à accepter.*

Si cette attitude paraît étrange à un Espagnol, un Chinois la trouvera sans doute impensable. Le Canadien John Trott, qui travaille dans l'industrie chimique et qui vit à Hong Kong, explique qu'en Chine les relations professionnelles sont vécues comme des relations personnelles : « On doit loyauté à la personne, pas à l'entreprise. Si quelqu'un quitte l'entreprise, la relation personnelle prime sur la rupture de son lien avec l'organisation. » Celui qui anime une équipe chinoise va rapidement se rendre compte de ce que cela implique. Si vous licenciez un commercial, il n'est pas exclu que le client qui traitait avec lui décide de le suivre. De même, si vous licenciez un directeur commercial qui a instauré une forte relation affective avec son équipe, il est probable que ses meilleurs collaborateurs le suivent dans sa nouvelle entreprise.

La différence de réaction entre les Américains et des personnes issues de cultures de la relation souligne que les premiers donnent effectivement la primauté au travail, quel que soit le nombre d'exercices auxquels ils puissent se livrer dans leurs conventions ou leurs séminaires, pour « entrer en relation » les uns avec les autres.

## **Pêche et noix de coco : un comportement amical n'est pas toujours synonyme de culture de la relation**

De même que l'on peut facilement se méprendre sur la raison d'une activité destinée à se mettre dans l'ambiance, on peut tout aussi bien croire que certaines coutumes américaines impliquent des relations personnelles fortes alors que ce n'est pas le cas. À titre d'exemple, les Américains ont tendance, à la différence d'autres cultures, à sourire à des étrangers et à entreprendre des personnes qu'ils connaissent à peine. D'autres risquent de prendre ces « amabilités » pour une offre d'amitié. Ensuite, comme les Américains ne donnent pas suite à une proposition qu'ils n'avaient pas l'intention de faire, ils risquent de se faire accuser de « fausseté » ou d'« hypocrisie ».

Igor Agapova, un de mes collègues russes, raconte une anecdote qui date de son premier voyage aux États-Unis.

*Pendant les neuf heures de vol jusqu'à New York, j'étais assis à côté d'un inconnu. C'était un Américain et il a commencé à me poser des questions personnelles, me demandant si j'avais des enfants, si c'était la première fois que je me rendais aux États-Unis, ce que je laissais derrière moi en Russie, etc. Puis, il s'est mis à me donner des informations personnelles sur lui-même. Il m'a montré des photos de ses enfants, il m'a dit qu'il jouait de la basse et m'a raconté que sa femme, qui était actuellement en Floride avec leur dernier-né, avait du mal à supporter ses déplacements fréquents.*

En retour, Igor Agapova se mit à faire une chose qui ne lui était pas du tout naturelle et qui n'est pas du tout usuelle dans la culture russe : il raconta sa vie très honnêtement à ce sympathique inconnu, en ayant l'impression qu'ils s'étaient liés d'une amitié incroyablement profonde en si peu de temps. La suite n'en fut que plus décevante :

*Je pensais qu'après une rencontre de ce genre, nous allions être amis pour longtemps. Après l'atterrissage, j'ai cherché un morceau de papier pour écrire mon numéro de téléphone mais imaginez ma surprise quand je vis mon ami se lever et me faire un grand signe de la main, en me disant : « J'ai été enchanté de vous rencontrer. Je vous souhaite un très bon séjour. » Et ce fut tout. Je ne l'ai plus jamais revu. J'ai eu l'impression qu'il m'avait manipulé pour que je m'ouvre à lui, alors qu'il n'avait aucune intention de donner suite à la relation dont il avait été l'initiateur.*

Kurt Lewin<sup>2</sup> a été l'un des premiers chercheurs en sciences humaines à étudier le rôle que joue, dans la formation de la personnalité, le système culturel dans lequel un individu a grandi. Par la suite, Fons Trompenaars et Charles Hampden-Turner se sont appuyés sur le modèle de Lewin pour expliquer comment, selon les cultures, certains niveaux d'information appartiennent au domaine public ou, au contraire, sont réservés à la sphère des relations privées<sup>3</sup>. On appelle fréquemment « pêche » et « noix de coco » ces modèles d'interaction.

Dans les cultures « pêche », comme aux États-Unis ou au Brésil, pour n'en citer que deux, on a tendance à se montrer amical (« sympa ») avec des personnes que l'on vient juste de rencontrer. On sourit beaucoup aux

## LA CARTE DES DIFFÉRENCES CULTURELLES

étrangers, on passe vite aux prénoms, on raconte sa vie et on pose des questions personnelles à des gens que l'on connaît à peine. Mais après ce premier contact sympathique avec une « pêche », on risque de tomber soudain sur la partie dure, le noyau, sous laquelle la pêche protège son moi véritable. Dans ces cultures, être amical ne veut pas dire être ami.

Au cours d'un atelier que j'animais au Brésil, un participant allemand qui vivait à Rio depuis un an me parla en ces termes :

*Les gens sont si aimables que c'en est incroyable. Vous faites vos courses à l'épicerie ou vous traversez tout bonnement la rue, et quelqu'un vient vous poser des questions, vous parler de sa famille et vous inviter à venir boire un café ou vous laisser entendre que vous vous reverrez le lendemain à la plage. Au début, j'étais très heureux de recevoir toutes ces manifestations d'amitié. Mais je n'ai pas mis longtemps à me rendre compte que tous ces gens qui m'invitaient pour le café oublièrent de me donner leur adresse et que ces propositions de se retrouver le lendemain à la plage n'étaient jamais suivies d'effet. Parce que la plage, comme chacun sait, fait plusieurs kilomètres de long.*

Dans le Minnesota, où j'ai grandi, nous apprenons dès notre plus tendre enfance à prodiguer des sourires à ceux dont nous venons de faire la connaissance. C'est un des traits de la culture pêche. Une Française qui était venue voir ma famille dans le Minnesota fut déconcertée par notre côté « pêche ». « Les serveurs ont tout le temps le sourire aux lèvres et me demandent tous si je passe une bonne journée. Ils ne me connaissent même pas ! Cela me met mal à l'aise et me rend soupçonneuse : que me veulent-ils ? Pour toute réaction, je serre mon sac à main plus fortement contre moi. »

Inversement, moi qui suis issue d'une culture pêche, j'ai été tout aussi déconcertée quand je suis venue m'installer en Europe. Mes sourires aimables et mes remarques personnelles rencontraient un accueil glacial chez mes nouveaux collègues polonais, français, allemands ou russes. J'interprétais leur expression impassible comme un signe d'arrogance, voire d'hostilité.

Dans ces cultures « noix de coco », les gens sont plus fermés (comme la rude coque de la noix de coco) vis-à-vis de ceux avec qui ils n'ont pas de relation d'amitié. Il est rare qu'ils sourient aux inconnus, qu'ils posent

des questions personnelles à de simples relations ou qu'ils se confient à des personnes avec qui ils n'ont pas un lien étroit. Il faut du temps pour percer l'écorce extérieure mais, progressivement, la relation devient plus chaleureuse et plus amicale. Et les amitiés qui mettent plus de temps à se construire tendent à durer plus longtemps.

Quand vous arrivez dans une culture noix de coco, l'hôtesse d'accueil de l'entreprise avec laquelle vous avez rendez-vous ne vous demandera pas si vous avez passé un bon week-end et le coiffeur qui vous coupe les cheveux pour la première fois ne vous demandera pas : « Une Américaine mariée à un Français ? Où avez-vous rencontré votre mari ? »

Si vous êtes pêche et que vous voyagez en culture noix de coco, sachez que les Russes disent que, quand ils rencontrent quelqu'un qui sourit dans la rue, « c'est soit un fou, soit un Américain ». Imaginez que vous entrez dans une salle de réunion à Moscou (ou à Belgrade, Prague, voire Munich ou Stockholm) et que vous vous trouvez face à un groupe de managers à l'air grave dont aucun ne cherche à bavarder avec vous, n'en déduisez pas que leur culture considère qu'il est sans intérêt de nouer des relations. Au contraire, c'est en cultivant une relation personnelle chaleureuse sur le long terme que vos interlocuteurs « noix de coco » deviendront des partenaires confiants et loyaux.

Ce qui est en cause, bien entendu, c'est que toutes les cultures n'ont pas le même point de vue sur les comportements à observer vis-à-vis des inconnus et sur ce qui indique qu'une amitié véritable est en train de se former. Que l'on appartienne à une culture du travail ou à une culture de la relation, on pourra se montrer affable avec les inconnus, mais ce comportement n'indique pas par lui-même une amitié ou une relation.

## **Comment on cultive les relations de part et d'autre des frontières culturelles**

En règle générale, il vaut toujours la peine de consacrer du temps à cultiver une approche relationnelle, quelle que soit l'origine des personnes avec lesquelles on travaille. Cela reste vrai même quand les deux interlocuteurs viennent de cultures du travail aussi différentes que celle des États-Unis et celle de l'Allemagne. Une fois qu'une relation amicale a été nouée, il vous sera beaucoup plus facile de vous

faire pardonner vos éventuels faux pas culturels. Quiconque travaille à l'international aura donc intérêt à commencer par instaurer une relation de confiance affective, quelle que soit la personne avec qui il travaille. Mais la façon exacte de créer de la confiance n'est pas forcément toujours évidente.

Une bonne façon de faire ses premiers placements à la banque de la confiance est de s'appuyer sur les intérêts partagés. C'est une méthode qui a très bien réussi à l'Autrichien Wolfgang Schwartz au cours des deux décennies qu'il a passées en Russie. :

*Quand j'ai quitté Moscou pour prendre ma retraite, j'ai été remplacé par Peter Geginat, jeune collègue autrichien qui avait fait une très belle carrière dans notre pays, mais qui n'avait aucune idée de la façon dont les gens fonctionnent à l'extérieur de l'Autriche. Son approche par le travail marchait bien en Autriche mais ne convenait absolument pas en Russie.*

Pendant des mois, Geginat s'appliqua consciencieusement à conclure un beau contrat avec un prospect. Il ne compta pas les heures passées à concevoir des présentations exceptionnelles, à peaufiner des brochures et à construire une offre généreuse et transparente. Et pourtant le client trainait les pieds et, au bout de six mois de ce processus, il donna l'impression qu'il commençait à se désintéresser de l'affaire. C'est alors que Peter Geginat décrocha son téléphone pour demander conseil à Wolfgang Schwartz, en raison des succès qu'il avait remportés en Russie pendant toutes les années où il y avait travaillé. Schwartz se rendit à Moscou pour rencontrer le client en tête-à-tête.

*La première chose que je remarquai en le voyant, c'est qu'il avait à peu près mon âge : nous avions les cheveux blancs tous les deux. Je lui parlai donc de ma famille et nous passâmes la première demi-heure à parler de nos petits-enfants. Je remarquai ensuite qu'il avait une maquette d'avion de chasse sur son bureau. J'avais aussi été pilote à l'armée et je vis là une chance incroyable. Nous passâmes l'heure qui suivit à comparer différents types d'avions militaires.*

*À ce moment, le client me dit qu'il devait partir mais il m'invita à aller avec lui voir un spectacle de danse le soir même. Or, pour être franc, je n'aime pas la danse, mais je ne suis pas idiot. Quand une telle occasion se présente, je me précipite dessus. La soirée se*

*déroula très agréablement et se termina autour d'un verre avec mon client et son épouse.*

À 10 heures le lendemain, Wolfgang Schwartz rencontra à nouveau son client pour s'entendre dire : « J'ai examiné votre proposition, je comprends votre situation et je suis d'accord avec les conditions. Il faut que je fasse signer le contrat par quelqu'un d'autre, mais si vous souhaitez reprendre un avion pour l'Autriche aujourd'hui, je vous faxerai le contrat signé cet après-midi. »

Le lundi suivant, quand il arriva à son bureau, l'acompte de 2 millions d'euros était déjà crédité sur le compte de l'entreprise. Wolfgang Schwartz avait réussi davantage en 24 heures, en adoptant une approche relationnelle, que son collègue en six mois, en mettant en œuvre une approche par le travail.

Vous allez peut-être dire qu'il a eu une chance exceptionnelle. C'est le hasard qui a voulu qu'il ait plusieurs points communs – des petits-enfants aux avions de chasse – avec son client russe et, de fait, il a conclu son récit en s'exclamant : « J'ai été sauvé par mes cheveux blancs ! » Mais ces affinités, il ne les a trouvées que parce qu'il les cherchait. Si vous êtes en affaires avec une personne issue d'une culture de la relation et que les affinités permettant de créer un lien personnel ne vous sautent pas aux yeux, vous ne perdrez pas votre temps en cherchant davantage, comme l'a constaté l'Italien Alberto Gaiani quand il collaborait avec de jeunes ingénieurs informaticiens en Inde, à Bombay.

« Je ne voyais vraiment pas ce que nous pouvions avoir en commun, m'a-t-il raconté. Mes expériences passées m'avaient persuadé que pour bien animer une équipe d'Indiens, il est absolument crucial d'instituer un bon relationnel avec eux. » Mais Alberto Gaiani avait deux défis à relever. Le plus grand avait trait aux restrictions budgétaires qui l'empêchaient d'aller en Inde. Le plus petit venait de son environnement personnel, qui n'avait absolument rien à voir avec celui de ses collaborateurs indiens. Alberto raconte :

*J'ai 46 ans et je suis père de quatre enfants. Chez moi, je partage mon temps entre les couches, le travail que je rapporte du bureau et les week-ends chez grand-mère. Mais il y a une chose que j'aime vraiment, c'est la musique. J'en écoute en voiture, sous la douche et quand je travaille. Classique ou rock, c'est selon. C'est pour cela*

*qu'il m'est venu à l'idée d'utiliser la pop indienne pour créer un lien. J'ai tapé « musique pop indienne en vogue » sur Google et j'ai passé les deux heures suivantes à écouter les tubes qui étaient sur YouTube et à m'imprégner des rythmes et des sonorités. J'ai pris le morceau que je préférais et j'ai envoyé le lien à mes collaborateurs indiens en leur demandant s'ils connaissaient ce morceau. « Est-ce que vous l'aimez autant que moi ? » La réponse a été immédiate : un grand « NON, vous voulez rire ? », « C'est le morceau préféré de ma petite sœur qui a 12 ans ! Il y a mieux ! » m'a écrit l'un d'entre eux. Et ils m'ont envoyé une liste des morceaux qu'ils appréciaient. J'avais amorcé un super dialogue avec eux sur la base d'un sujet qui nous touchait tous à titre personnel.*

Le temps passé par Alberto à chercher les chansons à la mode à Bombay lui a valu une myriade de bénéfices intangibles. « Mon expérience passée avec des collaborateurs indiens m'a appris qu'en l'absence d'une relation personnelle de qualité, ils vous diront que tout va bien même si le projet va droit dans le mur. Mais une fois la relation instaurée, elle amène loyauté et transparence. »

Ce qui fait la force de cet exemple, c'est qu'Alberto Gaiani a réussi à créer cette relation sans avoir jamais rencontré ses équipes physiquement. Or c'est précisément la situation à laquelle nombre d'entre nous sommes confrontés. Nous travaillons d'un bout à l'autre du monde, avec très peu de connaissances sur le contexte dans lequel vivent nos interlocuteurs. C'est pourquoi il est d'autant plus difficile, mais non moins important, d'instaurer une relation.

## **Se montrer tel que l'on est : la relation vaut contrat**

Imaginez la situation suivante : vous êtes en voyage professionnel et, après une longue journée de réunions officielles, un prospect vous invite à dîner dehors. Alors que l'on vous sert l'apéritif et que de délicieux effluves vous parviennent de la cuisine, comment vous sentez-vous ?

*Première hypothèse* : vous êtes soucieux de conserver une attitude professionnelle. Vous faites très attention à ne pas trop boire ni à baisser la garde, sous peine de faire mauvaise impression. Aimable et attentif, vous

cherchez à créer des liens avec votre client, mais vous faites attention à vous montrer sous votre meilleur jour.

*Deuxième hypothèse* : vous êtes prêt à vous laisser aller. Vous avez passé la journée à vous concentrer sur votre travail. Maintenant, il est temps de vous distraire, de vous faire des amis, de montrer qui vous êtes hors du cadre de votre travail et de découvrir qui sont les autres sous leur masque professionnel. Vous buvez des verres ensemble, vous vous ouvrez et vous détendez sans vous soucier d'autre chose.

Pour moi qui avais grandi au sein d'une culture du travail et passé les premières années de ma vie professionnelle aux États-Unis, il allait de soi que le premier scénario, celui de la prudence, était la réponse la plus appropriée. J'étais absolument convaincue qu'en présence de clients, de collègues ou autres associés, de toute personne susceptible d'influer sur ma réussite professionnelle, je me devais de toujours montrer le meilleur de moi-même. Erin la volubile et la distraite, celle qui perd ses clés et qui oublie son sac au restaurant, pour ne rien dire de celle qui adore s'amuser, Erin la bruyante, qui parle souvent plus qu'elle n'écoute et qui déborde d'histoires à raconter sur ses aventures de maman maladroite, cette Erin-là devait être confinée aux cercles familial et amical.

Mais le temps et l'expérience m'ont appris que le second scénario, celui de la mise en avant du moi privé, constitue souvent une meilleure approche quand est en contact professionnel avec des cultures où la relation prime. C'est en travaillant pour Repsol, le géant espagnol du pétrole, que je l'ai compris pour la première fois. Ricardo Bartolome, qui travaillait au sein d'une équipe internationale dans les bureaux de Repsol au Texas, m'a ouvert une perspective précieuse en me confiant :

*Une des choses qui me pose le plus problème quand je travaille avec des Américains, c'est qu'ils ne montrent pas qui ils sont vraiment au sein de la relation professionnelle. Et pourtant, ils ont un comportement très amical, à tel point que c'en est parfois surprenant, mais ils sont trop politiquement corrects. Ils n'osent pas se plaindre ni manifester d'émotions négatives.*

*Dans la culture espagnole, nous accordons beaucoup de valeur au fait d'être « auténtico », et nous n'avons pas l'impression que les Américains le soient. Vous pouvez travailler pendant des années avec le même fournisseur américain et tout savoir de sa famille, de ses week-ends et de ses enfants, mais tout cela*

*est servi dans un emballage de positivité qui fait à un Européen l'effet d'une carapace.*

*Mes collègues disent que les Américains sont superficiels et faux, mais ce n'est pas ainsi que je vois les choses. Je crois qu'ils font juste extrêmement attention à ne pas laisser voir à leurs homologues professionnels que ils sont réellement. Quoi qu'il en soit, il en résulte qu'il est difficile de leur faire confiance.*

Le commentaire de Ricardo m'a fait réfléchir aux inconvénients qu'il y avait à préserver une attitude « professionnelle » dans toutes mes interactions avec mes relations de travail. Un autre déclencheur de mon évolution a été une conversation avec Ted Krooner. Cet Américain, que son travail conduisait souvent en Amérique latine, se plaignait d'être épuisé par ses voyages au Mexique :

*Après une longue journée de réunion, nous sortons au restaurant et nous prolongeons le dîner en allant boire des verres. Je peux traîner comme ça une heure, une heure et demie, mais les soirées n'en finissent pas. Ils boivent, ils rient, ils s'amusent vraiment... et moi j'ai l'impression que je ne vais pas réussir à empêcher ma tête de tomber sur la table. Je n'arrive tout simplement plus à me concentrer.*

Je plaignais sincèrement Ted, ayant éprouvé la même chose lors de soirées avec mes collègues d'Amérique latine. Mais en réfléchissant à ses propos, je me mis à voir chez lui ce que je n'avais pas réussi à voir chez moi. Il se sentait épuisé après être sorti toute la soirée parce qu'il « n'arrivait plus à se concentrer ». Mais ses collègues, qui étaient complètement dans la relation, avaient laissé leur concentration à la porte du restaurant.

La meilleure stratégie dans ce genre de situation est de suivre le mouvement. Quand on travaille dans une culture de la relation, comme c'est le cas au Mexique, dès lors que vous quittez la salle de réunion pour le restaurant ou le bar, vous devez faire comme si vous étiez en virée avec vos meilleurs amis. Ne vous demandez pas si vous parlez ou agissez comme il faut. Soyez vous-même, tel que vous êtes en privé, pas au travail. Osez montrer que vous n'avez rien à cacher et il y a tout à parier que la confiance – et les commandes – viendront d'elles-mêmes.

Bien entendu, la volonté de préserver une apparence professionnelle n'est pas la seule raison pour laquelle, quand on vient d'une culture du

travail, on a du mal à s'adapter à une culture de la relation. Passer des heures à instaurer une relation de confiance amicale peut paraître inutilement chronophage. Pour citer un cadre danois de l'industrie pétrolière qui venait de prendre ses fonctions au Nigéria, à Lagos : « Qui a le temps ? Bien entendu, nous savons tous que créer des relations est crucial au Nigéria, mais je suis très occupé. Si je dépense le temps et l'énergie nécessaires pour susciter la confiance affective de mes fournisseurs nigériens, je n'aurai tout simplement plus le temps de faire ce que j'ai à faire. »

C'est une plainte compréhensible et elle soulève une question évidente : pourquoi, dans des cultures telles que celles du Nigéria, de l'Inde ou de l'Argentine, passe-t-on autant de temps à cultiver les relations ? Est-ce parce que l'on se désintéresse de la productivité ou parce que l'on préfère les mondanités au travail ? En réalité, le temps investi dans la construction de relations affectives produit un bénéfice concret très clair, tout particulièrement en ce qui concerne les marchés émergents. Et cela nous ramène à la valeur économique de la confiance.

Imaginez que vous êtes danois, et que vous êtes l'actionnaire majoritaire d'une entreprise qui crée des sacs à main. Vous en vendez 200 au prix de gros à une boutique qui vient d'ouvrir de l'autre côté de Copenhague. Vous livrez les sacs au détaillant et il vous promet de vous payer sous huit jours. Comment pouvez-vous être sûr que vous allez toucher votre argent ? La réponse, bien entendu, est que vous avez signé un contrat avec le propriétaire de la boutique, par lequel il s'engage à vous payer. S'il ne paye pas, vous pouvez l'assigner en justice. Être détenteur d'un accord de ce type dans une culture qui dispose d'un système judiciaire fiable et cohérent facilite le travail quand il n'y a pas de confiance ou quand on traite avec des inconnus.

Imaginez maintenant la même situation, mais à présent vous êtes nigérian et vous créez des sacs à main à Lagos. Le système judiciaire du Nigéria est moins fiable que celui du Danemark, du Royaume-Uni ou des États-Unis. Même si vous avez signé un contrat, vous n'avez aucun moyen de le faire respecter en cas de défaut de paiement.

La seule façon de ne pas être inquiet pour le règlement de votre livraison, dans des pays comme le Nigéria, est d'avoir confiance en votre client. Peut-être est-il en affaires avec votre frère depuis des années et votre frère s'en porte garant ; peut-être avez-vous travaillé avec ses cousins ou avec

certains de ses amis proches sur d'autres affaires ; ou peut-être avez-vous eu le temps de le connaître personnellement et de conclure qu'il est digne de confiance. Vous pensez que vous pouvez faire des affaires avec lui parce que vos relations, directes ou indirectes, remplacent le filet de sécurité que vous aurait apporté le système judiciaire d'un pays plus développé.

De ce fait, le temps investi dans la création d'une relation de confiance permet souvent d'économiser du temps, entre autres ressources, sur le long terme. Et ce mode de pensée se retrouve également dans des sociétés qui ont la chance que la culture de la relation aille de pair avec des structures judiciaires parfaitement fiables, comme le Japon et la France.

Donc si vous vous surprenez à vous demander avec exaspération : « Pourquoi est-ce que je dois passer tout ce temps à dîner et à bavarder avec des prospects ? Pourquoi ne pouvons-nous pas simplement nous asseoir à la table de négociations et signer un contrat ? », rappelez-vous ceci : dans de nombreuses cultures, la relation vaut contrat ; l'un ne va pas sans l'autre.

## Prenez les repas au sérieux : un déjeuner peut être votre ticket d'entrée

La façon dont on organise et gère ses déjeuners et ses dîners quand on travaille avec des partenaires d'autres cultures, peut signifier énormément de choses, et souvent sans qu'on le veuille, comme me l'a fait comprendre un e-mail que j'ai reçu de Guillermo Nuñez, cadre argentin pour un distributeur international de vins :

*L'an dernier, j'ai vécu une expérience étrange lors de la visite que j'ai rendue avec quelques collègues à l'un de nos clients, grossiste norvégien. J'étais en train de leur présenter notre siège en Argentine, et de leur expliquer le défi que la traversée des fjords constituait pour nos porte-containers et, jusqu'à ce point, j'avais l'impression que la présentation se passait bien.*

*Mais c'est alors que l'un des Norvégiens m'interrompit, très poliment, pour m'informer qu'ils avaient commandé des sandwiches et des boissons que nous prendrions pendant la réunion. Ma surprise fut grande. C'était une façon de me faire comprendre qu'ils se fichaient de ce que j'étais en train de leur dire. En 30 ans de carrière à travers toute l'Amérique latine, jamais une telle chose ne*

*m'était arrivée. Je ne savais que faire : devais-je continuer de parler alors que ce qui les intéressait vraiment c'était de manger leurs sandwiches ? J'ai décidé de finir ma présentation mais je me sentais vraiment bête d'être là à leur parler pendant qu'ils déjeunaient.*

*Après la réunion, je m'ouvris à un collègue qui était basé en Norvège de ce que j'avais vécu comme un désastre. Il m'a expliqué que je m'étais mépris et que la situation était tout ce qu'il y avait de plus normal : les Norvégiens font cela sans autre idée que d'optimiser leur temps. Selon lui, c'était une marque de respect à l'égard de l'emploi de notre temps, qu'ils souhaitaient utiliser au mieux.*

Guillermo Nuñez pensa en fait que son collègue norvégien cherchait à ménager sa susceptibilité. Il fallut qu'il suive un de mes cours où je parlais du processus de création de confiance dans différentes cultures pour découvrir enfin que son sandwich « désastreux » n'était rien d'autre qu'un exemple de signe mal interprété.

La bonne nouvelle, c'est que les stratégies qui permettent d'étendre la confiance sont tout à fait simples à mettre en œuvre, et ne demandent souvent que quelques changements mineurs au niveau des attentes et des comportements.

La première stratégie est facile. Si vous appartenez à une société qui donne la primauté au travail et que vous accueillez des collègues d'une culture relationnelle, consacrez davantage de temps et d'énergie à organiser des repas en commun. Pendant ces repas, ne parlez pas travail mais cherchez à connaître vos collaborateurs personnellement. Et si c'est vous qui êtes accueillis au sein d'une culture de la relation, ne considérez pas qu'un repas qui se prolonge est une perte de temps. Si vous utilisez ce temps pour nouer des liens personnels et créer un peu de confiance affective, il s'avérera peut-être ensuite la partie la plus importante de ce voyage.

Quant à ceux qui accueillent des hôtes qui privilégient le travail au sein d'une société qui privilégie la relation, qu'ils ne renoncent pas à toute mondanité. Allez-y, organisez-leur un déjeuner d'une heure : ils l'apprécieront à coup sûr. Mais si le repas doit se prolonger une heure et demie ou plus, prévenez-les à l'avance. Et sentez-vous libre d'inviter des collègues de travail à sortir un soir. Mais si l'un d'entre eux préfère rentrer à son hôtel

## LA CARTE DES DIFFÉRENCES CULTURELLES

pour se reposer ou pour répondre à ses e-mails, ne vous en formalisez pas. C'est une réaction normale et acceptable dans une culture du travail.

Presque toutes les cultures utilisent les repas en commun pour créer de la confiance. Mais dans certaines d'entre elles, boire des verres ensemble, en particulier de l'alcool, est tout aussi important.

Un jour où j'animais une formation pour un couple allemand qui allait déménager au Japon, assistée par Hiroki, experte de la culture japonaise, aussi avisée qu'amusante, mon client allemand lui demanda comment faire pour que ses collègues japonais lui parlent franchement : « Ils sont si polis et discrets. J'ai peur, si je ne réussis pas à créer assez de confiance, de ne pas obtenir d'eux les informations dont j'ai besoin. » Hiroki prit le temps de réfléchir en silence et répondit avec à peine une pointe d'humour dans le regard :

« – La meilleure stratégie est de boire avec eux.

– Boire ?, demanda le client allemand.

– Oui, boire jusqu'à être fin soûl. »

En entendant Hiroki, je repensai à mon tout premier trajet dans le métro de Tokyo, et aux groupes d'hommes d'affaires que je voyais traverser la station en titubant alors qu'ils rentraient chez eux après une longue soirée bien arrosée. Je comprenais maintenant qu'ils suivaient le conseil d'Hiroki, au pied de la lettre.

Si vous regardez la position du Japon sur l'axe Confiance, vous verrez que c'est une société qui privilégie la relation, bien qu'elle ne soit pas aussi loin sur la droite que la Chine ou l'Inde. Pendant la journée, les Japonais adoptent en général une approche travail, mais les relations qui se cultivent au cours de la soirée peuvent être cruciales pour leur réussite professionnelle.

Dans la culture japonaise, où l'harmonie collective et le refus des conflits ouverts sont des objectifs suprêmes, l'alcool permet de se lâcher et d'exprimer ce que l'on pense vraiment. C'est la scène sur laquelle vous pourrez exprimer ce que vous ressentez au fond de vous – les sentiments *honno* par opposition aux sentiments *tatema* –, identifier les sources potentielles de ressentiment ou de conflit et essayer de les traiter avant qu'ils ne deviennent problématiques. En aucun cas ce qui s'est dit le soir ne saurait être mentionné le lendemain. La consommation d'alcool

constitue donc pour les Japonais un rite important de création de liens, non seulement avec les clients mais aussi avec les collègues.

De nombreux Japonais se servent de l'alcool pour faire des rencontres comme le résume l'expression bilingue *nomunication*, qui associe le verbe *nomu* qui signifie « boire » et le mot *communication*. Les commerciaux utilisent souvent l'alcool pour se gagner les bonnes grâces de leurs clients, tout en sachant qu'aucun contrat proprement dit ne sera signé au cours de ces soirées, mais qu'il est rare que quoi que ce soit se conclue sans elles.

Évidemment, établir une relation de confiance en buvant des verres n'est pas une spécificité exclusive du Japon. Dans tout l'Extrême-Orient, en Chine, en Thaïlande ou en Corée, boire sans modération avec ses clients et avec ses collaborateurs fait partie du processus normal de création d'une relation de confiance. Parmi ceux qui appartiennent à une culture du travail, nombreux sont ceux qui ne le comprennent pas. « Pourquoi courir le risque de me ridiculiser devant les personnes que j'ai précisément besoin d'impressionner ? » se demandent-ils. Or, c'est précisément de cela qu'il est question : quand vous enchaînez les tournées avec une relation de travail, vous lui montrez que vous n'avez rien à cacher. Et quand vos interlocuteurs boivent avec vous jusqu'à être « fin soûls », ils prouvent qu'ils sont prêts à baisser la garde complètement. « N'ayez pas peur d'avoir l'air idiot, assura Hiroki à notre manager allemand, qui commençait à se tordre les mains nerveusement, plus vous accepterez de faire tomber les barrières sociales pendant la soirée, plus ils considèreront que vous êtes fiable. »

L'alcool n'est pas le seul moyen d'instaurer une relation professionnelle. Si vous ne buvez pas, vous trouverez d'autres façons de vous amuser avec les autres : au Japon, une soirée karaoké ou un tour au bain peuvent faire des merveilles. Dans les cultures arabes, où l'on évite alcool, vous oublierez la bière et vous vous détendrez devant une tasse de thé.

## **Choisissez votre support de communication : téléphone, e-mail ou *wasta***

Dans un univers professionnel mondialisé, il n'est pas toujours possible de se retrouver physiquement autour d'un repas ou d'un verre.

## LA CARTE DES DIFFÉRENCES CULTURELLES

Les relations de confiance doivent, dans de nombreux cas, se cultiver à distance. La plupart du temps, nous envoyons un e-mail ou nous décrochons notre téléphone sans beaucoup nous soucier du contexte culturel. Et pourtant, réfléchir un peu au choix du support de communication peut se révéler d'une utilité considérable quand on cherche à instaurer des relations de confiance avec des collègues dispersés aux quatre coins du monde.

Si vos interlocuteurs sont issus de cultures du travail, n'hésitez pas à choisir le support qui vous paraît le plus efficace. Mail, téléphone, rencontre face-à-face – tout est bon du moment que le message est transmis avec clarté et concision.

Mais s'ils appartiennent à des cultures de la relation, choisissez d'abord le support de communication qui favorise le plus les interactions. Plutôt que d'envoyer un mail, donnez-vous la peine de prendre le téléphone. Encore mieux, si vous pouvez dégager le budget et le temps nécessaire, faites le déplacement. Et évitez d'enchaîner les réunions de travail en espérant vous réfugier dans votre chambre d'hôtel le soir. Organisez votre temps de façon à communiquer le plus possible en environnement non-professionnel. Une fois que vous aurez instauré une bonne relation de confiance, vous pourrez repasser à l'utilisation d'un support davantage connoté « travail » comme le mail.

Le mail risque d'être particulièrement délicat à utiliser lorsqu'il s'agit d'entrer en relation avec une personne inconnue. Dans les cultures du travail, il n'est pas rare de communiquer ainsi avec quelqu'un que l'on n'a jamais rencontré physiquement. Toutefois, dans les cultures de la relation, votre correspondant ne répondra souvent pas aux e-mails si la relation n'a pas été instaurée au préalable.

Si vous avez besoin d'entrer en contact avec quelqu'un que vous ne connaissez pas, une possibilité consiste à utiliser la *wasta*, comme on dit en arabe, ce qui peut se traduire approximativement par « relation privilégiée », « relation qui donne une influence » ou encore « vous savez qui ». Le Jordanien Dana Al-Hussein, qui travaille chez L'Oréal, explique ainsi ce concept :

*Une bonne relation personnelle est de loin le facteur le plus important quand on est en affaires avec le monde arabe. En l'absence de relation, inutile d'envoyer des e-mails à des correspondants qui*

*ne vous connaissent pas. Il faut utiliser son réseau pour trouver une « wasta », une relation de la personne que vous avez besoin de joindre, et lui demander si elle peut passer un petit coup de fil pour vous annoncer personnellement. Un ami d'ami peut faire des merveilles pour démarrer une relation personnelle.*

En s'y prenant ainsi, on a toutes les chances de recevoir rapidement des réponses à ses e-mails.

De plus, que vous travailliez par téléphone, par e-mail ou en face-à-face, n'oubliez pas de consacrer suffisamment de temps à la conversation personnelle avant de passer au professionnel.

Dans presque toutes les cultures, on commence un appel téléphonique par un échange personnel. En revanche, ce qui distingue les cultures, c'est le temps que l'on y consacre avant de passer aux choses sérieuses. En général, plus une culture est relationnelle, plus la proportion de conversation personnelle est élevée. Là où un Australien y consacrerait une minute et quelque, un Mexicain passera probablement de longues minutes en préliminaires personnels avant de commencer à parler affaires.

Dans des sociétés qui accordent la priorité aux relations, comme en Afrique et au Moyen-Orient, la balance entre conversation amicale et discussion professionnelle peut pencher nettement du côté de la première. C'est la leçon que Sheldon Blake a apprise après des années à travailler à Jeddah, au milieu des Saoudiens.

*Si je dois aborder une question professionnelle avec un client ou un interlocuteur saoudien avec qui je n'ai pas été en contact depuis longtemps, je commence par passer un coup de fil juste pour renouer le lien social. Ce serait gênant et mon interlocuteur le vivrait comme brutal et inconvenant de ma part, si je l'appelais pour affaires alors que nous ne nous sommes pas parlé depuis un certain temps. Quelques jours après avoir bien bavardé et rétabli le lien, je pourrai le rappeler et, cette fois, aborder le sujet professionnel. C'est ce genre de comportement que l'on considère comme respectueux dans la culture saoudienne.*

Dans le doute, le mieux est simplement de se laisser guider par l'autre. Détendez-vous, mettez les pieds sur le bureau et commencez l'appel en vous disant que vous allez peut-être passer de longues minutes à échanger des nouvelles avant de commencer à parler affaires. Et laissez à l'autre

## LA CARTE DES DIFFÉRENCES CULTURELLES

le soin de décider quand le bavardage a assez duré. Commencez le bavardage, ne tenez pas compte de vos réactions spontanées et soyez attentif aux signaux.

Il en va de même avec les e-mails qu'avec les coups de fil : le pourcentage de conversation personnelle diffère d'une culture à l'autre. Si vous êtes d'une culture où la norme est de donner beaucoup de place aux informations personnelles, les collègues pour qui le travail prime auront peut-être l'impression que vous en faites trop. Mais si vous êtes d'une culture où l'on va droit au but, vos e-mails risquent d'être ressentis comme mal élevés, voire agressifs. Et là aussi, comme au téléphone, laissez-vous guider par votre interlocuteur. Les études suggèrent que plus vous imitez le style de ses e-mails, plus la probabilité qu'il réagisse de façon positive est élevée<sup>4</sup>.

Le Polonais Jaroslav Bokowski, qui travaillait au département informatique de Saint-Gobain, m'a fourni un exemple simple et parlant de la façon d'appliquer cette règle :

*Quand je me préparais à intervenir à une convention en Inde, je notai que les e-mails des organisateurs indiens commençaient toujours par un court préambule amical du genre : « Toutes mes salutations. J'espère que ce message vous trouvera en bonne santé et en excellente forme. » En Pologne, c'est clair que nous ne commencerons pas un message de cette façon, mais je me suis dit « et pourquoi pas ? », et j'ai répondu sur le même ton.*

Quand on est face-à-face, bavarder amicalement avant de se mettre au travail est sans doute plus naturel qu'au téléphone ou par e-mail. Mais quand on est débordé et que l'on cherche à optimiser l'utilisation de son temps, il est essentiel de comprendre comment investir dans un long échange amical et de savoir à quel moment se mettre à travailler. Si vous croyez économiser quelques précieuses minutes en interrompant le bavardage, vous vous apercevrez que vous en avez perdu beaucoup faute d'avoir commencé par instaurer la relation sociale qui était nécessaire.

J'en ai eu un exemple amusant lors de la première des nombreuses sessions que j'ai animées pour un groupe de dirigeants d'Euronext à la bourse de New York. Alors que je décrivais l'axe Confiance, Sarah Teebone, une des femmes les plus haut placées de l'entreprise, se mit à crier « Ding ! Dong ! Ding ! Dong ! ». Je me tournai vers elle et elle nous expli-

qua, avec un fort accent new-yorkais, que cela faisait résonner des souvenirs dans sa tête :

*C'est seulement maintenant que je comprends ce que j'ai vécu plusieurs fois ces dernières années. À diverses occasions, des cadres de nos bureaux français et portugais ont demandé à me voir en tête-à-tête à l'occasion de leur passage à New York. Et, quand ils sont dans mon bureau, ils n'ont rien de précis à dire. Après quelques minutes passées à bavarder, je commence à me demander pourquoi ils voulaient me voir et il m'est plusieurs fois arrivé de leur demander en quoi je pouvais leur être utile. Ce à quoi ils répondent : « Je voulais juste dire bonjour et faire plus ample connaissance, puisque nous allons travailler ensemble. » J'essaye d'être cordiale, mais je dois avouer que je me dis en moi-même : « Bon, d'accord. Je suis là. Sentez-vous libre de me dire si vous avez besoin de quoi que ce soit mais, si vous le permettez, j'ai quelques coups de fil à passer. »*

*Par la suite, quand j'envoyais des e-mails à mes collaborateurs parisiens, j'ai souvent constaté qu'ils restaient sans réponse. Je n'avais pas fait le rapprochement mais en y réfléchissant maintenant, je prends conscience que cela ne se produit que dans les cas où je n'ai pas instauré de relation avec la personne. La prochaine fois que j'irai en Europe, je programmerai quelques rendez-vous « juste pour faire connaissance » et on verra le résultat.*

Il y a de bonnes chances qu'elle découvre que le temps qu'elle aura investi « juste pour dire bonjour » à ses collaborateurs européens lui profitera la prochaine fois qu'elle aura besoin d'eux pour régler un problème professionnel. La confiance, c'est comme les assurances : c'est en amont, quand tout va bien, qu'il faut investir, pas quand on en a besoin.



## CHAPITRE 7

# L'AIGUILLE, PAS LE COUTEAU

## Les désaccords productifs

Quand j'étais petite fille, je me souviens que nous écoutions à la radio, avec ma famille, l'émission à succès de Garrison Keillor, *A Prairie Home Companion*. On entend encore aujourd'hui sa voix de baryton profond, le samedi après-midi, sur des centaines de stations du réseau National Public Radio où il se moque gentiment des habitants du Minnesota (et de tout le monde, tant qu'il y est).

Pendant des années, l'un des sketches récurrents de son émission mettait en scène le personnage de Maurice, le chef français du mythique Café Bœuf, qui voit en tout client le partenaire potentiel d'une joute verbale. Dans mon sketch préféré, alors que Keillor appelle pour réserver une table au Café Bœuf, Maurice le soumet à un interrogatoire vigoureux en prenant, bien entendu, un faux accent français ridicule. Qu'est-ce que Keillor mettra comme tenue ? Comment Maurice peut-il être sûr que sa cravate sera assortie au papier du restaurant ? Et plus Keillor explique ses choix vestimentaires, plus Maurice met de passion à l'interroger et à discuter ses réponses. C'est de ces sketches que date ma première rencontre avec l'esprit de contradiction des Français.

Quand je suis venue m'installer en France, j'ai retrouvé des échos de ce stéréotype dans l'actualité quotidienne. Les grèves et les manifestations semblaient être la trame du tissu social, et tout était bon pour les déclencher, depuis l'augmentation des droits d'inscription universitaire jusqu'à l'éventualité d'une modification du système des retraites. Mais il a fallu que je sois invitée à dîner avec Éric, mon mari (français), chez Hélène Durand, une de ses amies d'école, pour faire l'expérience de ce goût français pour la contradiction dans un cadre privé.

## LA CARTE DES DIFFÉRENCES CULTURELLES

Hélène et son mari vivaient près d'un golf, à l'ouest de Paris. Il y avait quatre couples autour de la table, tous français, sauf moi. Le dîner se déroulait harmonieusement, tout le monde riait, tandis qu'Hélène et Juliette, sa meilleure amie, nous régalaient d'anecdotes sur les incidents survenus l'après-midi sur le parcours.

Mais soudain, au milieu du repas, se produisit un incident regrettable ou du moins que je considérerai comme tel de mon point de vue d'Américaine. Juliette et Hélène commencèrent à se disputer sur la question de savoir si le tournoi annuel organisé par la municipalité, et qui a lieu chaque printemps pour ainsi dire au pied de chez Hélène, était une bonne ou une mauvaise chose. Hélène se déclara avec feu « totalement contre » et Juliette lui rétorqua : « Hélène, tu dis ça par égoïsme. Moi, je suis pour ! » Les autres convives se mirent à prendre parti. Le ton monta, les bras s'agitaient.

Or, dans ma culture, une altercation de ce style au cours d'un dîner est de très mauvais augure. Elle présage le départ précipité d'une ou plusieurs personnes, qui claqueront la porte pour ne plus revenir. J'étais de plus en plus mal à l'aise quand Juliette se tourna vers moi et me demanda : « Et toi, Erin, qu'est-ce que tu en penses ? »

N'ayant absolument aucune envie de rejoindre l'un des deux camps et de me fâcher avec au moins une de mes nouvelles amies, je répondis rapidement que je n'avais « pas d'avis sur la question ». Et, à ma surprise la plus totale, en quelques minutes, la conversation s'orienta sur les vacances qui approchaient et chacun se mit à parler de l'endroit où il projetait de les passer. Et j'observais avec stupéfaction Juliette et Hélène, toujours meilleures amies du monde, se diriger bras dessus bras dessous vers la cuisine pour aller chercher le café, tandis que leurs éclats de rire résonnaient dans l'appartement.

Un désaccord au cours d'un dîner, cela peut bien sûr se produire dans n'importe quelle culture. Mais ce qui rend cet épisode spécifique d'une culture donnée, c'est qu'Hélène et Juliette aient pu se disputer avec tant de violence devant les autres, sans que cela semble affecter leur amitié. Imaginez un instant les conséquences d'une scène pareille dans un cadre professionnel. Imaginez la confusion qui en résulterait chez des collègues de cultures qui réagissent de façon radicalement différente à l'expression d'un désaccord. Comment se sentiraient-ils ? Gênés ? Destabilisés ? Au minimum !

## Affrontements : sauver la face ou discuter avec chaleur ?

Li Shen, jeune manager chinoise, avait accepté avec enthousiasme un poste de marketing dans la multinationale française L'Oréal, après avoir réussi le MBA d'une prestigieuse école européenne. Shen avait été affectée à Shanghai et, compte tenu de son excellent niveau d'anglais et de son assez bonne connaissance du français, elle se sentait sûre d'elle quand elle travaillait avec ses collègues européens. « Je ne m'étais pas vraiment rendu compte du fossé culturel qui me séparait de mes collègues français, se souvient-elle. Après tout, j'avais étudié à l'étranger pendant plusieurs années, et je suis beaucoup plus internationale que la plupart des Chinois. Je me plais à croire que je peux passer sans difficulté d'une culture à une autre. »

Quelques mois plus tard, Shen fut invitée à Paris pour y présenter des propositions sur la façon d'adapter une campagne de marketing au marché chinois. « Le groupe investissait beaucoup en m'invitant à cette réunion et je n'avais pas ménagé ma peine pour préparer ma présentation, se souvient-elle. J'avais passé les 13 heures du vol Shanghai-Paris à la répéter page par page pour peaufiner mes arguments et les rendre convaincants. »

12 personnes assistaient à la réunion, Shen étant la seule non-européenne du groupe. Ses idées étaient claires et elle s'était préparée méticuleusement, mais elle fut déconcertée par la façon dont ses collègues français contestèrent ses arguments. « Ils ont commencé par mettre en cause la décision de changer une couleur particulière sur une annonce presse. Comme j'expliquais mes arguments, plusieurs participants ont commencé à discuter les raisons de ma décision. » Elle se sentait attaquée et humiliée, mais plus que tout elle « s'en voulait » : « Il était clair qu'ils ne me considéraient pas comme l'expert en marketing que je prétendais être. » Elle fit des efforts pour contrôler sa voix jusqu'au bout de la présentation mais, reconnaît-elle, elle était « presque en larmes ».

Quand enfin la réunion se termina, Shen rassembla ses affaires et se précipita vers la porte. Mais, avant qu'elle eût pu réussir à s'échapper, elle eut une surprise : « Plusieurs participants, ceux-là mêmes qui m'avaient provoquée devant tout le groupe, sont venus me féliciter et me dire qu'ils avaient trouvé ma présentation extrêmement soignée et intéressante. À ce moment, j'ai compris que j'étais beaucoup plus chinoise que je ne le pensais. »

## LA CARTE DES DIFFÉRENCES CULTURELLES

Le concept chinois de *mianzi* (« sauver la face ») est universel mais son importance varie d'une société à l'autre. En public, on affiche un masque qui reflète ce que l'on prétend être socialement. Ainsi, quand je parle devant un groupe de cadres internationaux, je me présente comme professeur spécialiste du management interculturel, avec la prétention implicite d'avoir la compétence et le talent d'animer de larges groupes de cadres. Si, donc, un des participants laisse entendre que je ne sais pas de quoi je parle, que ma compétence est médiocre et que mes talents d'animatrice sont faibles, je « perds la face », et je subis une sorte d'humiliation publique.

Dans les sociétés confucéennes comme la Chine, la Corée et le Japon, il est de la plus haute importance de préserver l'harmonie du groupe en permettant à tous ses membres de sauver la face. Confucius a défendu un modèle de cinq constantes relationnelles qui gouvernent la façon dont le père ou la mère doivent se comporter envers leur enfant, l'aîné envers son cadet, l'ami plus âgé envers le plus jeune, l'époux envers l'épouse et le prince envers ses sujets.

Selon ce modèle, le groupe est en harmonie tant que chacun se conforme au rôle qui lui a été assigné et renforce les autres dans leur rôle. Suggérer que des membres du groupe ne sont pas à la hauteur de ce qui est attendu d'eux, au vu de leur rôle, revient à leur faire perdre la face et à perturber l'ordre social.

Élevée dans ce cadre culturel, Shen a été stupéfaite de voir ses collègues français chercher à contester ses idées en public. « En Chine, comme elle le dit, il est plus important d'éviter à l'autre de perdre la face que d'affirmer ce que vous croyez être exact. »

D'autres cultures asiatiques – tout particulièrement celles du Japon, de l'Indonésie et de la Thaïlande – sont encore plus mal à l'aise que la culture chinoise face à l'expression directe d'un désaccord. J'ai eu l'occasion, alors que j'animais un programme de formation pour Toshiba Westinghouse, de demander aux participants japonais pourquoi leur culture déployait tant d'énergie pour éviter les confrontations. Voici ce que m'a répondu Hirotake Tokunaga quelques jours plus tard :

*Prenez un billet de 10 000 yens et vous y verrez le portrait du prince Shotoku, auteur de la première constitution écrite du Japon. Le premier de ses 17 articles énonce : « Il faut désirer l'harmonie et éviter les querelles. » Cette phrase est profondément gravée dans l'esprit des Japonais. C'est pourquoi nous nous efforçons de créer des rap-*

*ports harmonieux avec les autres et nous avons la conviction que les désaccords conduisent tout droit à la destruction de l'harmonie. On considère qu'il est extrêmement mal élevé de contester ou de réfuter le point de vue de quelqu'un ouvertement ou en public. Il n'est pas jusqu'à la moindre divergence par rapport au point de vue de l'interlocuteur qui ne doive être formulée avec la plus extrême subtilité et surtout pas de façon tranchée ou polémique.*

*En Occident, on s'attend à ce que chacun ait son idée personnelle. Au Japon, on considère que l'important est d'éviter de dire quoi que ce soit qui risque de blesser ou de perturber l'harmonie entre les participants à la discussion et de toujours faire preuve de déférence envers la personne la plus haut placée, en grade ou en statut.*

De retour en Chine, Shen parla à plusieurs collègues européens de ce qui s'était passé lors de sa présentation à Paris. « Un des Français de mon équipe m'expliqua que, dans leur système scolaire, on enseigne aux élèves à dire ouvertement qu'ils ne sont pas d'accord. » Comme vous vous en souvenez, nous avons vu dans le chapitre consacré à la Persuasion, que l'on apprend aux jeunes Français à raisonner par thèse, antithèse et synthèse, en commençant par développer un point de vue, puis le point de vue opposé, avant d'arriver à la conclusion. Il est donc logique que les professionnels français mènent leurs réunions de la même façon, en considérant que les conflits et les dissonances permettent de révéler les incohérences cachées et de faire surgir des idées neuves. Comme le collègue de Shen le lui a expliqué : « Nous défendons nos idées avec passion. Nous aimons dire franchement quand nous ne sommes pas d'accord. Nous aimons provoquer. La confrontation engendre l'excellence, stimule la créativité et élimine les risques. »

Compte tenu des exemples que nous avons vus jusqu'ici, vous ne serez pas surpris de découvrir que la France se situe du côté « Affrontement » de l'axe Désaccord, alors que le Japon se situe du côté des cultures qui cherchent à éviter l'affrontement (figure 7.1.). Les États-Unis, ainsi que d'autres pays anglo-saxons, se situent entre les deux extrêmes.

Si vous voulez situer votre propre culture, commencez par vous demander si, dans le cas où quelqu'un vous contredit fortement, cela implique qu'il est contre vous ou seulement contre l'idée que vous avez exprimée. Dans les cultures de l'affrontement, il paraît naturel de s'en prendre à une idée, sans pour autant s'en prendre à celui qui l'a exprimée. Dans les sociétés de l'évitement, les deux vont de pair.

Figure 7.1. Désaccord



## Confrontation intellectuelle et libre expression des émotions

Ceux qui ont travaillé avec des Néerlandais, des Danois ou des Allemands seront peut-être surpris de les voir positionnés si près des Français, à l'extrémité gauche de l'axe Désaccord. Après tout, ne considère-t-on pas, en général, que les habitants du nord de l'Europe sont réservés dans l'expression de leurs émotions ? Dans le même ordre d'idée, un Mexicain ou un Saoudien seront peut-être surpris de voir leur culture positionnée à droite. Comme me l'a dit un Mexicain qui suivait mon séminaire : « Quand nous sommes en colère, cette colère s'exprime sans retenue. Nous sommes incapables de cacher nos sentiments. » N'est-il pas logique de corrélér la disposition à donner libre cours à ses émotions avec une disposition similaire à exprimer ses désaccords ?

Il est clair qu'il y a des cultures dans lesquelles on exprime plus ses émotions que dans d'autres. Dans le cadre d'une étude dirigée par Shahid, Krahmer et Swerts, de l'université de Tilberg, aux Pays-Bas, des enfants néerlandais et pakistanais ont été photographiés en train de jouer aux cartes. Les photos ont ensuite été présentées à un groupe de 72 adultes néerlandais, à qui l'on demandait de trouver, photo par photo, quelle équipe avait gagné ou perdu<sup>1</sup>.

Les juges néerlandais ont beaucoup mieux réussi à distinguer les gagnants des perdants dans les photos des petits Pakistanais que dans celles des enfants néerlandais. Il suffit d'un coup d'œil sur quelques photos pour en comprendre la raison (voir figure 7.2.). Bien que tous les enfants expriment leurs émotions, les Pakistanais sont beaucoup plus démonstratifs en termes de manifestations faciales et de langage corporel que les petits Néerlandais. D'autres études ont mis en évidence des différences du même ordre entre d'autres cultures.

Figure 7.2.

En haut : Enfants pakistanais de 8 ans en équipes de deux

Gagnants



Perdants



Gagnants

Perdants

En bas : Enfants néerlandais de 8 ans en équipes de deux

Figure 7.2. (suite)

En haut : Enfants pakistanais de 12 ans en équipes de deux

Gagnants

Perdants



Gagnants

Perdants

En bas : Enfants néerlandais de 12 ans en équipes de deux

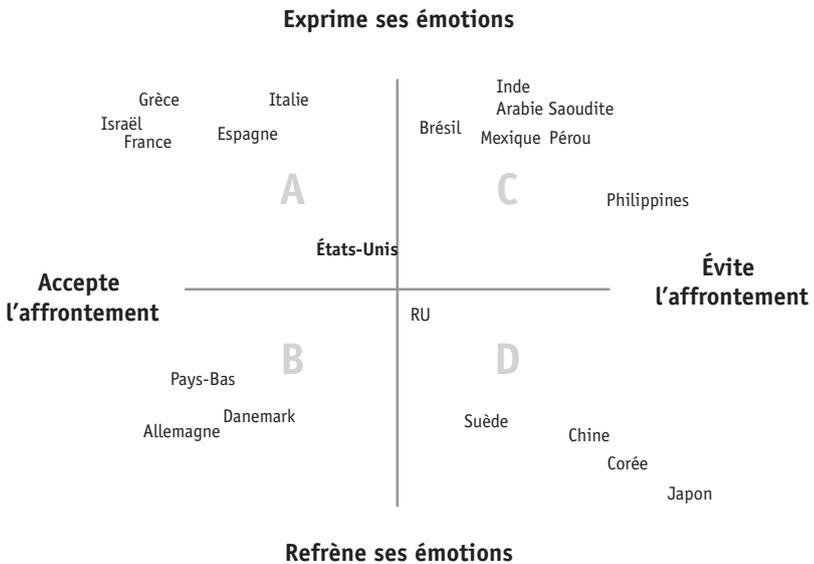
Mais la disposition à exprimer ce que l'on ressent ne signifie pas que l'on soit à l'aise pour dire ouvertement que l'on n'est pas d'accord. Dans des cultures qui admettent l'expression des émotions, comme en Espagne et en France, on dit ouvertement que l'on n'est pas d'accord. Mais dans d'autres, comme au Pérou et aux Philippines, on fait tout pour éviter les désaccords directs, car il y a trop de risques qu'ils nuisent à la relation.

Pour comprendre comment ces deux structures culturelles s'articulent l'une par rapport à l'autre, il est nécessaire de superposer l'axe Désaccord

et l'axe qui mesure l'expressivité émotionnelle. Il en résulte une matrice à quatre quadrants (figure 7.3.).

Les quadrants A et D sont assez transparents. En A, les émotions s'expriment sans retenue, y compris celles qui résultent d'un désaccord, et l'on peut leur laisser libre cours avec assez peu de risque de faire du tort aux relations. Israël, la France, la Grèce, l'Espagne et, à un moindre degré, l'Italie, rentrent dans ce schéma logique. En D, de l'autre côté, l'expression des émotions est plus subtile et les désaccords se manifestent plus en douceur. La majorité des cultures asiatiques se rangent dans ce quadrant et, à un moindre degré, un petit nombre de cultures européennes comme la culture suédoise.

Figure 7.3.



Les quadrants B et C sont un peu plus complexes et demandent davantage d'explications. Le quadrant B, où se retrouvent des pays comme l'Allemagne et les Pays-Bas, regroupe des cultures qui, bien que refrénant en général l'expression des émotions, n'en considèrent pas moins, à l'instar des Français, que la discussion et le désaccord sont des étapes clés sur le chemin de la vérité.

Quand j'ai commencé comme consultante pour DaimlerChrysler en 2002, les deux composantes historiques du groupe se méfiaient profondément l'une de l'autre, un grand nombre de cadres de Daimler disant à qui voulait les entendre qu'« ils ne prendraient jamais le volant d'une Chrysler ». Malgré cela, quand je reçus une trentaine de cadres allemands et américains pour travailler sur les différences entre leurs deux cultures, les tensions n'étaient pas apparentes. Au contraire, chacun faisait tout ce qu'il pouvait pour créer une atmosphère de cohésion et de camaraderie, les Allemands s'exprimant dans un anglais impeccable, plusieurs Américains pratiquant leur allemand, et chacun des deux groupes plaisantant avec humilité à ses propres dépens. La formation se déroulait en apparence très bien jusqu'au moment où j'ai présenté l'axe Évaluation, à la fin de la première matinée.

Quand j'ai expliqué que les Américains sont en général moins directs que les Allemands dans l'expression de la critique, l'un des Allemands, Dirk Firnhaber, a bondi. « Je ne suis absolument pas d'accord ! » s'est-il exclamé, citant un certain nombre d'expériences personnelles comme preuve de ce qu'il avançait. Un deuxième Allemand, lui, a fait écho en corroborant ses propos avec ses histoires à lui et, quand je m'inscrivis en faux, ils repartirent à l'assaut pour défendre leur point de vue avec vigueur.

À la pause de midi, Ben Campbell, l'un des Américains, qui n'avait pratiquement pas ouvert la bouche de la matinée, est venu me trouver. Il était clair qu'il était énervé. « Je ne comprends pas, me dit-il. Les Allemands se sont inscrits à cette formation. Personne ne les y a forcés. Et ils ont payé cher pour vous avoir comme professeur. Ils connaissent vos compétences et votre expérience. Pourquoi est-ce qu'ils n'arrêtent pas de vous contredire ? »

Tandis que nous parlions, Dirk s'approcha de nous. Il était clair qu'il avait entendu les propos de Ben. Un peu mal à l'aise, ce dernier se tourna vers Dirk. « Est-ce que c'est culturel ? » demanda-t-il. « Je vais y réfléchir » répondit Dirk. Et, de fait, après le déjeuner, Dirk était prêt à nous faire part de quelques réflexions sur sa promptitude à contester mes affirmations au cours de la session du matin.

*Nous avons un mot, en allemand – Sachlichkeit – dont la traduction la plus proche est « objectivité ». Sachlichkeit nous permet de dissocier les opinions ou les idées de la personne qui les exprime. Pour nous autres Allemands, une discussion est une démonstration*

*de Sachlichkeit. Quand je dis que « je ne suis absolument pas d'accord », je mets en cause les positions d'Erin, pas sa personne. Depuis l'enfance, on nous apprend à exercer notre Sachlichkeit. Nous avons la conviction qu'une bonne discussion fait surgir plus d'idées et d'informations que tout ce que nous pourrions découvrir si nous étions d'accord. Pour nous, contester la validité d'une proposition est une excellente façon d'en évaluer la solidité.*

Ben se mit à rire :

*Oui ! Il m'arrive parfois d'imaginer un de mes collègues allemands entrant dans une salle vide, refermant la porte derrière lui et s'engageant dans un débat intellectuel avec lui-même. Et cela ne concerne pas que les questions professionnelles. J'ai vu des Allemands s'affronter sur la politique américaine ou sur l'immigration, sujets que l'on nous a appris à n'aborder qu'avec des pincettes.*

Dirk répondit :

*Évidemment, il n'est pas question de discuter sur des sujets sans importance ou sans intérêt ! Si nous vous provoquons, c'est une marque d'intérêt. Vous autres Américains, vous faites de tout une affaire personnelle. Si vos collègues allemands contestent une décision prise par votre président, que vous soutenez et que vous admirez, ce n'est pas une raison pour vous mettre dans tous vos états et pour agiter votre drapeau. Il suffit simplement que vous présentiez votre point de vue de façon calme et rationnelle, et vous vous apercevrez probablement que votre collègue ne faisait que manifester son intérêt.*

Cet échange illustre avec éclat la raison pour laquelle les Allemands, tout comme les Néerlandais et les Danois, se situent du côté Affrontement de l'axe Désaccord, et ceci en dépit du fait que leur culture les incite à bien plus refreiner l'expression de leurs émotions que d'autres. Si vous imaginez vos partenaires allemands comme des personnalités impassibles et silencieuses, vous risquez d'être surpris le jour où un sujet de désaccord apparaîtra. Vous allez probablement les trouver impatients de se jeter dans la mêlée car, pour eux, un désaccord n'est pas une affaire d'émotion personnelle mais un exercice intellectuel précieux pour faire émerger la vérité.

Par opposition, les cultures du quadrant C, c'est-à-dire la plupart des cultures d'Amérique latine et de certains pays du Moyen-Orient,

rassemblement des personnes qui s'expriment avec passion mais qui sont, en même temps, susceptibles et facilement blessables. Elles ont du mal à tracer une frontière entre l'opinion et la personne qui la porte. Si vous attaquez mon idée, c'est comme si vous vous en preniez à moi, c'est pourquoi j'aurai tendance à taire mes désaccords, de peur qu'ils ne fassent du tort à notre relation. Pour compliquer encore un peu plus les choses, les Latino-Américains ainsi que les personnes issues des cultures arabes, peuvent donner l'impression qu'ils se fâchent quand ils parlent fort et à grand renfort de gestes. Mais s'enflammer ne veut pas dire ne pas être d'accord.

Je me souviens d'un printemps, à Dubaï, où j'animais un séminaire pour un cabinet de conseil international. Après m'être acquittée de ma mission, je décidai de m'accorder quelques jours pour profiter du beau temps. Un ami émirati, que j'avais connu au travail m'ayant recommandé un joli petit hôtel dans un autre quartier de la ville, je réservai une chambre pour le week-end.

Le vendredi, à 17 heures, l'une des participantes, Isar Selim, femme énergique d'une trentaine d'années, me proposa de m'y conduire en voiture et j'acceptai avec plaisir. Nous ne tardâmes pas à nous trouver coincées dans un embouteillage insensé. Il nous fallut deux heures pour en sortir et arriver dans une rue plus calme, et c'est à ce moment que ma conductrice se mit à hurler en arabe contre un vieil homme en costume traditionnel qui traversait la rue, les bras chargés d'une pile de tissus de couleur. Il lui répondit sur le même ton et tandis que le volume et l'intensité sonores montaient, elle descendit de la voiture en criant et en gesticulant. Je me demandais quel pouvait bien être le sujet de leur altercation. Est-ce que c'était la tenue occidentale d'Isar qui le mettait en colère ? Est-ce qu'elle avait roulé sur l'une de ses pièces de tissu ? À un moment, j'eus l'impression que l'homme allait la frapper avec l'un de ses rouleaux de tissu. Finalement, Isar remonta dans la voiture, fit un signe de la main et repartit. « C'était quoi, le sujet de votre bagarre ? », lui demandai-je timidement. « On ne se bagarrait pas, me dit-elle d'un ton neutre. Il m'indiquait le chemin de votre hôtel. »

Comme le montre cette anecdote, si vous voulez positionner une culture sur l'axe Désaccord, ne tenez pas compte de l'aspect émotif de l'expression. Demandez-vous seulement si l'expression d'un

désaccord direct risque d'avoir un impact relationnel négatif. Dans les cultures du quadrant C, l'expression émotionnelle est chose normale, mais il est dangereux de montrer ouvertement que l'on n'est pas d'accord avec quelqu'un.

Dans nombre de cultures arabes, on se donne énormément de mal pour ne pas blesser les autres en exprimant un désaccord direct, car cela pourrait entraîner des conséquences graves et durables sur la relation.

Enfin, le positionnement des Chinois et des Coréens du côté des cultures de l'évitement complique encore l'utilisation de l'axe Désaccord. S'il vous est arrivé de négocier avec des Chinois et de les voir violemment contester votre position ou si vous avez eu l'occasion de constater à quel point les Coréens peuvent se montrer agressifs vis-à-vis des étrangers, vous êtes sans doute intrigué par leur positionnement.

Cela s'explique par le fait qu'en Chine, comme en Corée, on se comporte parfois de façon très différente avec les membres de son groupe et avec les étrangers. Confucius a donné des consignes très claires sur le comportement à observer vis-à-vis des personnes avec lesquelles on est en relation. Mais il n'a donné pratiquement aucune indication sur la façon de se comporter avec les étrangers. En Chine, notamment, où la population est nombreuse et la concurrence féroce, les étrangers peuvent être traités avec indifférence ou, en cas de conflit, avec hostilité. Ainsi, le même Chinois qui se montre poli et très respectueux envers son patron, ses collègues et ses clients peut se montrer capable de discuter le moindre argument d'un fournisseur inconnu qui voudrait travailler avec lui.

La stratégie qui permet de réussir dans ces cultures reprend donc des idées qui ont été exposées dans le chapitre sur la confiance. Prenez tout le temps nécessaire pour instaurer une relation étroite et ouverte. Cela peut prendre beaucoup de temps et un étranger ne pourra sans doute jamais se faire accepter dans cette culture comme quelqu'un de l'intérieur, mais consacrer un peu de temps à nouer un lien personnel peut beaucoup contribuer à générer de la confiance et à réduire le niveau d'affrontement auquel vous serez exposé.

## Faire en sorte que des équipes internationales vivent leurs désaccords en bon accord

Si vous animez une équipe multiculturelle, trouver le moyen de permettre à tous vos collaborateurs de s'exprimer ouvertement et sans gêne peut se révéler éprouvant. Voici des stratégies qui peuvent vous aider.

Pour commencer, si vous êtes le patron, envisagez la possibilité de ne pas aller à une réunion. Dans certaines cultures, votre position hiérarchique et votre âge peuvent interdire à vos collaborateurs de dire qu'ils ne sont pas d'accord avec vous. Dans nombre des cultures de l'évêtement, s'il est possible de ne pas être d'accord avec un égal, avoir un différend avec un patron, un supérieur ou un aîné est tabou.

Quand la multinationale pharmaceutique danoise Novo Nordisk a acheté une nouvelle entité à Tokyo, Harald Madsen s'est retrouvé à travailler avec un groupe de responsables marketing japonais, tous plus jeunes que lui et moins haut placés dans la hiérarchie. Il avait assigné à son premier déplacement à Tokyo l'objectif de demander aux managers locaux les initiatives qui leur paraissaient adaptées et celles avec lesquelles ils n'étaient pas d'accord. Il espérait une discussion franche, comme il l'aurait eue au Danemark. Mais ses rêves d'un échange animé et d'un échange d'idées créatif ne tardèrent pas à se dissiper.

*J'ai commencé la réunion en disant à mes collègues japonais que je voulais qu'ils se sentent libres de contester mes idées, afin que nous soyons sûrs de tenir la meilleure solution pour leur marché. J'ai ensuite présenté plusieurs pistes et j'ai attendu leur réaction. Silence. J'ai insisté auprès de ceux qui maîtrisaient le mieux l'anglais, mais ça n'a rien donné. J'ai essayé de lancer la discussion. Silence. Je leur ai redemandé leur avis, mais je n'ai obtenu que des hochements de tête approbateurs et quelques platitudes.*

*Je ne voyais pas comment déclencher une discussion productive si le groupe ne voulait pas débattre et échanger des points de vue divergents. Aucun des outils, aucune des méthodes que j'avais mises au point au Danemark ne donnait quoi que ce soit.*

Un soir de ce premier séjour, alors qu'il dînait avec Kazuyuki Yoshisaki, qui exerçait des fonctions de directeur du même niveau que les siennes,

Harald lui demanda conseil. « Chez nous, au Japon, lui expliqua son interlocuteur, le seul fait de demander son point de vue à quelqu'un peut être vécu comme potentiellement conflictuel. Quand vous faites un tour de table en demandant à chacun ce qu'il pense de ceci ou de cela, les participants peuvent se sentir pris au dépourvu. Personne ne veut se retrouver sur la sellette devant le groupe. »

Si on leur donne un temps de préparation, des managers japonais auront moins de gêne à dire ouvertement ce qu'ils pensent. Kazuyuki Yoshisaki lui suggéra d'informer son équipe quelques jours à l'avance de la contribution qu'il attendait d'eux, pour qu'ils puissent se consulter les uns les autres et préparer leurs commentaires. « Mais le vrai problème, ajouta-t-il, ce sont vos cheveux blancs. La culture japonaise n'admet pratiquement jamais qu'un cadre intermédiaire ne soit pas d'accord avec un cadre supérieur, ni un jeune avec un aîné. Cela serait considéré comme un manque de respect. Quand vous leur dites ce que vous pensez et que vous leur demandez leur avis, ils se précipitent pour vous assurer qu'ils sont d'accord avec vous. N'allez pas croire qu'ils vont vous dire : « Cher directeur, mon aîné, je ne suis absolument pas de votre avis », détrompez-vous : il ne le feront jamais. »

Il suggéra alors à Madsen d'éviter de donner son opinion en premier, et d'inviter ses collaborateurs à se réunir sans lui et à lui faire un rapport sur leurs idées. « À partir du moment où le patron est présent, expliqua-t-il, le groupe cherche à savoir ce qu'il pense et s'incline respectueusement devant lui. » C'est une technique qui mérite d'être essayée chaque fois que l'on dirige une équipe qui, de par son contexte culturel, a du mal à parler librement en présence du manager.

Une deuxième stratégie pour faire s'exprimer des opinions dans une culture de l'évitement est de dépersonnaliser le désaccord en distinguant les idées et les personnes qui les soutiennent.

Penchons-nous un instant sur la méthode du *brainstorming* qui remporte un tel succès dans les cultures anglo-saxonnes. Quatre ou cinq personnes se réunissent pour noter sur une feuille de papier la moindre idée folle, brillante ou totalement idiote, qu'elles réussissent à produire. Une fois que la feuille est noircie, il est difficile de se rappeler à qui revient telle ou telle idée, ce qui permet facilement de contester ou de modifier une idée sans que cela ne soit vécu comme une agression par la personne. Harald Madsen a poussé cette méthode un cran plus loin lors de son deuxième séjour au Japon.

## LA CARTE DES DIFFÉRENCES CULTURELLES

*Après une présentation, au lieu de leur demander leur contribution et d'espérer qu'ils demandent la parole, ce qui est vain, comme l'expérience me l'a appris, j'ai demandé à chacun de mettre sur des Post-it® autant d'opinions et de réactions qu'il pouvait. À la pause, ils collaient leurs Post-it® de façon anonyme sur le tableau et, tous ensemble, nous les regroupions par thèmes. Puis, toujours ensemble, nous faisons la liste des éléments positifs et négatifs de chaque thématique, avant de les hiérarchiser à main levée. Chacun ne disposant que de trois voix, cela nous obligeait à faire un vrai choix.*

Madsen a trouvé cette approche assez efficace pour produire les résultats positifs que l'on attend d'une discussion contradictoire et de la manifestation des désaccords, sans pour autant mettre la qualité des relations en danger.

Une troisième stratégie consiste à se réunir avant la réunion. J'ai découvert la nécessité de cette approche à la suite d'une série de rencontres interculturelles qui m'avaient frappée par leur ennui et leur inutilité, mais que les participants issus d'autres cultures avaient trouvées intéressantes et profitables. Piquée par la curiosité, je me mis à sonder les participants à mes séminaires sur ce qu'ils attendaient de nos rencontres. Ma question était : « Pour considérer qu'une réunion est une vraie réussite, qu'est-ce qu'il devrait s'y passer ? Diriez-vous qu'une bonne réunion est :

- A. Une réunion où une décision est prise.
- B. Une réunion où plusieurs points de vue sont présentés et débattus.
- C. Une réunion où l'on acte officiellement une décision qui a été prise auparavant.

Une large majorité des Américains choisit l'option A, tandis que les Français se portent sur B et que C a la préférence de presque tous les Chinois et Japonais. Dans de nombreuses cultures asiatiques, l'objectif par défaut d'une réunion est d'approuver une décision qui a déjà été prise au cours de discussions officieuses. Il en découle que le meilleur moment pour formuler un désaccord se situe avant la réunion et non pendant, devant tout le groupe.

Il est relativement facile de tourner ce biais culturel à votre avantage. Il vous suffit, avant la prochaine réunion d'équipe, de proposer à vos colla-

borateurs une discussion informelle qui ne fera pas l'objet d'un compte rendu. Vous aurez beaucoup plus de chances d'entendre exprimer une opinion sincère, surtout si vous avez déjà instauré une bonne relation. Si votre équipe comporte un fort pourcentage d'Orientaux, vous pouvez envisager d'adopter cette approche et encourager chacun à rencontrer les autres en tête-à-tête pour entendre toutes les opinions et parvenir à un accord. Votre réunion pourra alors servir à acter officiellement la décision consensuelle qui aura été prise au préalable. Expliquez clairement le processus (en d'autres termes, utilisez la tactique de « cadrage » décrite dans les chapitres précédents), de façon à ce que chacun le comprenne de façon explicite. Quel que soit l'objectif – A, B ou C – que vous choisissiez pour vos réunions d'équipe, vous aiderez tout le monde en étant clair sur la méthode utilisée.

Quatrième stratégie pour inciter au débat ceux qui auraient tendance à l'éviter : adaptez votre langage, évitez les intensifiants (voir chapitre 2, page 63) dans l'expression du désaccord. Vous vous en souvenez, un intensifiant est un terme qui renforce l'expression d'une opinion, comme « absolument », « totalement » ou « complètement ». Ce sont des mots d'usage courant dans les cultures de l'affrontement. Au contraire, dans les cultures de l'évitement, on sera davantage enclin à utiliser des atténuateurs tels que « en quelque sorte », « pour ainsi dire », « légèrement » ou « en partie ». Un exemple extrême me vient d'une ancienne collègue thaïlandaise qui utilisait quatre atténuateurs quand elle voulait manifester qu'elle n'était pas d'accord avec moi. « On pourrait peut-être envisager de voir cela de façon légèrement différente, éventuellement... Qu'en penses-tu ? »

Quand on est la personne qui manifeste son désaccord, il n'est pas difficile de choisir ses mots en fonction du contexte culturel dans lequel on travaille. L'Américain Sean Green, qui dirige une équipe à Mexico, où il réside, décrit ainsi son expérience :

*Au début de ma mission au Mexique, j'ai participé à plusieurs réunions au cours desquelles il m'arrivait d'être en désaccord avec la position de l'un de mes pairs ou de l'un des membres de l'équipe. Et je l'exprimais en disant : « Je ne suis pas d'accord avec vous. » Mais dans la culture mexicaine, un désaccord aussi frontal est inacceptable et l'exprimer ouvertement n'avait pas d'autre effet que de clore la discussion sans que personne n'essaye de me faire changer d'avis.*

*Je n'ai pas tardé à apprendre que, pour encourager la discussion, il était important d'utiliser des expressions comme « je ne vois pas exactement ce que vous voulez dire » ou « précisez les raisons pour lesquelles vous pensez cela ». C'était une bonne façon d'encourager l'échange au lieu de mettre un terme définitif au dialogue.*

Inversement, si vous travaillez au sein d'une culture plus portée sur l'affrontement que la vôtre, faites bien attention quand vous utilisez des termes plus forts que ceux qui vous seraient naturels pour exprimer un désaccord, à moins que vous ne soyez sûr de saisir les nuances entre confrontation normale et attaque inacceptable. Je ne vous conseille pas de commencer une réunion en Europe en disant à votre client français qu'il a « totalement tort » ou en annonçant à votre fournisseur allemand que vous n'êtes « absolument pas d'accord » avec sa proposition. Même si, dans ces cultures, on exprime le désaccord plus directement que dans d'autres, cela ne veut pas dire que l'on puisse tout dire et tout entendre. Il est facile d'aller trop loin sur l'axe Désaccord.

C'est ce qui est arrivé au professeur de comptabilité Wei Lin, Chinois qui avait fait ses études à Stanford et qui est devenu un des mes collègues à l'INSEAD. Lin a été interloqué en entendant des étudiants dire en plein cours qu'ils n'étaient « pas d'accord avec ce point », ce qu'il considérait comme insolent et inacceptable. Ajoutez à cela que Lin était assez petit et d'allure juvénile, si bien que nombre de ses étudiants de MBA – néerlandais, allemands et scandinaves – le dominaient d'une tête et qu'il a commencé à avoir l'impression que ces manifestations de désaccord en cours revenaient à une remise en cause de son autorité.

Lin a demandé conseil à plusieurs collègues et il se souvient qu'ils semblaient trouver « à la fois normal et bénéfique de débattre avec les étudiants pendant le cours ». Il décida donc qu'il allait être « aussi direct qu'eux ». Malheureusement, Wei Lin ne comprenait pas bien la différence qui sépare, dans un contexte européen, une franche contradiction d'une agression caractérisée. « J'ai vraiment été interloqué par les évaluations de mes étudiants à la fin du semestre, se souvient-il. Ils me qualifiaient d'agressif et de colérique, alors que je ne faisais qu'essayer de m'adapter à leur style. » Au bout du compte, Lin a réussi à trouver un juste milieu.

*Je me suis aperçu que je pouvais obtenir de bons résultats en autorisant les étudiants à mettre en cause mon enseignement et à exprimer fortement un désaccord, sans oublier que c'était une marque d'im-*

*plication, et pas une critique. Je me suis efforcé de les laisser s'exprimer sans contre-attaquer. De cette façon, je restais chinois dans mon comportement – poli et privilégiant l'harmonie collective –, même si je ne l'étais pas du tout dans ma réaction à leur comportement à eux. Cela m'a semblé bien fonctionner et j'ai entretenu d'excellentes relations avec eux, des relations bien plus étroites que quand j'enseignais en Chine, où le professeur est toujours mis sur un piédestal. Maintenant, quand je retourne en Chine et que mes auditeurs acquiescent en silence à tout ce que je dis, je me prends à souhaiter qu'ils ne soient pas d'accord, au moins de temps en temps.*

Quand on travaille dans une culture plus portée sur l'affrontement que la sienne, il peut être très risqué d'essayer d'imiter le style de ses interlocuteurs. Repensez à la stratégie de Lin. Rappelez-vous que ce qui est vécu comme agressif dans votre culture ne l'est peut-être pas dans une autre. Ne vous sentez pas insulté, si vous le pouvez. N'essayez pas de copier un style conflictuel qui ne vous est pas naturel. Restez détendu dans le débat d'idées ou dans l'échange d'arguments, sans contre-attaquer.

## « Permettez-moi de me faire l'avocat du diable »

Imaginez un instant que les Durand, que vous avez rencontrés à l'occasion du dîner qui a ouvert ce chapitre, viennent habiter votre ville natale. Que se passerait-il s'ils vous invitaient à dîner, avec votre famille et quelques voisins ? Pour être de bons hôtes, faudrait-il qu'ils mettent une sourdine à leur façon de discuter ?

S'ils devaient venir vivre dans le Minnesota et s'installer près de chez mes parents, à proximité de Lake Calhoun, mettre plus de douceur dans l'expression de leurs désaccords serait certainement une bonne stratégie. Mais ce ne serait pas la seule possible. Hélène Durand pourrait tout aussi bien encourager un échange vif sur les tournois de golf ou tout autre sujet qui lui paraîtrait intéressant à condition de cadrer ses propos, c'est-à-dire d'expliquer sa façon d'exprimer son désaccord avant de le faire.

Éric, mon mari, a été élevé dans le même milieu qu'Hélène et a vécu de nombreuses années au Royaume-Uni et aux États-Unis, y compris dans ma ville natale. Bien qu'il ait appris à travailler dans les deux

## LA CARTE DES DIFFÉRENCES CULTURELLES

environnements – français et anglo-saxon –, il a le sentiment que pour un Français qui travaille avec des Américains ou des Britanniques, l'axe Désaccord est l'un des plus importants et de ceux qui posent le plus de problèmes. Les Américains privilégient plus l'harmonie et l'équilibre que les Français. Sous l'égide de leur constitution, la Déclaration des droits et la Déclaration d'indépendance, ils ont donné naissance à une idée très complexe et multi-ethnique de la citoyenneté caractérisée (la plupart du temps) par une coexistence pacifique et tolérante. C'est pourquoi ils ont tendance à percevoir un désaccord comme une menace pour leur unité. La devise « Notre unité fait notre force » (« *United we stand, divided we fall* ») sous-tend nombre d'interactions sociales aux États-Unis. Après avoir créé, sans le vouloir, quelques situations gênantes par son style trop direct, Éric a imaginé une solution.

*J'ai appris une astuce simple, qui va peut-être de soi pour un Britannique ou pour un Américain, mais certainement pas pour moi. Maintenant, avant de dire que je ne suis pas d'accord, je demande toujours qu'on me permette « de me faire l'avocat du diable, afin que nous puissions étudier le problème sous toutes ses faces ». Cela semble convenir à la plupart des groupes, l'important étant que je dise clairement ce que je fais et pourquoi je le fais.*

Il suffit parfois de définir le cadre de son comportement par quelques mots d'explication pour changer du tout au tout la façon dont il est perçu. Que vous soyez français dans le Minnesota ou russe à Bangkok, vous serez d'autant plus efficace que vous serez conscient de la façon dont votre approche est perçue par votre entourage. Il faut aussi prendre le temps de décrire ce que vous allez faire, et pourquoi, en y ajoutant peut-être une petite touche d'humour et d'humilité.

Un proverbe des Bahamas énonce, avec sagesse, que « pour s'engager dans un conflit, on n'a pas besoin d'un couteau qui coupe mais d'une aiguille qui recoud ». Mais comme nous l'avons vu dans ce chapitre, ce qui recoud dans une culture peut aussi bien couper dans une autre. Mais avec un peu d'effort et de créativité, on peut trouver bien des façons d'encourager l'expression de points de vue opposés et de s'en enrichir tout en préservant des relations de qualité.

## CHAPITRE 8

# À PARTIR DE QUAND EST-ON EN RETARD ?

## Gestion et perception du temps selon les cultures

Gestion du temps, dates butoirs, pression du calendrier... nous courrons tous après le temps. Notre façon de le gérer constitue un état d'esprit qui imprègne aussi bien la façon dont nous organisons nos journées, que celle dont nous conduisons nos réunions, les échéances de temps auxquelles il nous est nécessaire de planifier et la marge de manœuvre que ces plans nous laissent. Cependant, là où telle culture considèrera qu'on est effroyablement en retard, une autre trouvera que l'on est raisonnablement à l'heure.

Ce matin, vous vous réveillez au son de votre iPhone qui vous rappelle au passage que vous avez rendez-vous avec un fournisseur à 9 heures 15 à l'autre bout de la ville. Mais la journée s'annonce mal... Votre petit dernier casse un pot de confiture dans lequel votre aîné a la bonne idée de marcher. Vous vous retrouvez à perdre encore plus de temps à tout nettoyer. Encore quelques minutes de perdues à chercher vos clés qui se cachaient dans le placard de la cuisine, mais, par chance, vous parvenez à déposer vos enfants à l'école au moment où la sonnerie retentit et où la porte se ferme. C'est alors que votre iPhone sonne 9 heures, ce qui signifie que vous aurez six ou sept minutes de retard pour cette importante réunion – si tant est qu'il n'y ait pas plus de circulation que d'habitude.

Que faire dans ce cas ?

Vous avez bien sûr la possibilité d'appeler votre fournisseur pour vous excuser et lui expliquer que vous arriverez à 9 heures 21 précises. Ou 9 heures 22. Mais vous pouvez aussi vous dire qu'un retard de six ou sept minutes n'est pas fondamentalement un retard et décider de vous engager dans la circulation sans prendre la peine de prévenir. Sauf si vous ne vous préoccupez absolument pas de l'heure : que vous arriviez à 9 heures 21, 22 ou même 45, on considérera encore que vous êtes « dans les temps » et personne n'en fera une histoire, ni vous, ni votre fournisseur.

Si vous vivez au sein d'une culture qui a une conception rigoureuse de la gestion du temps, comme en Allemagne, en Scandinavie, aux États-Unis ou en Grande-Bretagne, il est probable que vous passiez un coup de fil. Dans le cas contraire, votre fournisseur risquerait de s'agacer à chaque seconde où vous n'apparaissez toujours pas. Inversement, si vous vivez en France ou dans le nord de l'Italie, il y a des chances que vous n'éprouviez pas le besoin de téléphoner, car arriver avec six ou sept minutes de retard, c'est encore être « fondamentalement à l'heure ». (Après 12 ou 15 minutes, l'histoire aurait été différente.) Et si vous appartenez à une culture qui a une conception souple du temps, comme c'est le cas au Moyen-Orient, en Afrique, en Inde ou en Amérique du Sud, le temps risque d'avoir pour vous une élasticité complètement différente. Dans ces sociétés où il faut se battre contre la circulation et le chaos général de l'existence qui ne cessent de vous mettre des bâtons dans les roues, la probabilité d'un retard est une donnée de base. Dans ce contexte, il n'y a guère de différence entre 9 heures 15 et 9 heures 45, et c'est accepté par tous.

Quand quelqu'un qualifie les membres d'une autre culture que la sienne d'*inflexibles*, de *chaotiques*, de *toujours en retard*, de *rigides*, de *désorganisés* ou d'*incapables de s'adapter*, il y a toutes les chances pour que cela cache un problème de gestion du temps. Et il n'est pas toujours facile de comprendre les présupposés subtils et souvent implicites qui régissent les comportements et les attentes dans les différentes cultures.

Au tout début de mon installation en France, j'avais été prévenue par des amis américains que les Français sont toujours en retard. Et cela s'est révélé partiellement exact, même si l'impact de ces retards sur mon travail a été assez faible au quotidien. À titre d'exemple, peu de temps après mon arrivée à Paris, j'avais pris rendez-vous avec un chasseur de têtes spécialisé dans les postes pour expatriés, dans l'une des tours de verre de La Défense. Ayant pris soin d'arriver avec cinq minutes d'avance à

mon rendez-vous de 10 heures, j'essayais nerveusement de dérouiller mon français dans ma tête. La femme avec laquelle j'avais rendez-vous, Sandrine Guégan, était une cliente de longue date de mon entreprise et connaissait bien mon patron. Il m'avait assuré qu'elle me réserverait un accueil chaleureux. L'hôtesse prévint madame Guégan à 10 heures précises et, après une seconde avec elle au bout du fil, elle me demanda poliment de bien vouloir patienter. Je me perchai donc délicatement sur le gros canapé de cuir et je patientai quelques minutes en faisant semblant de parcourir le journal. Mais, à 10 heures 07, je n'avais plus beaucoup de patience. M'étais-je trompée sur l'heure du rendez-vous ? Est-ce qu'elle avait eu une urgence indépendante de sa volonté ? Et à 10 heures 10, je me demandai si le rendez-vous allait être maintenu.

Madame Guégan sortit de l'ascenseur à 10 heures 11 et m'accueillit avec chaleur, mais sans un mot d'excuse pour son retard. Depuis le temps que je travaille aux États-Unis et en France, je suis en mesure de confirmer que, dans la plupart des cas, la marge de retard autorisée – pour commencer, finir ou partir – est d'une dizaine de minutes de plus en France qu'aux États-Unis. Si on le sait, ce n'est, en général, pas très compliqué de s'adapter.

C'est quand je travaillais en Amérique du Sud que j'ai pris conscience du caractère central de la gestion du temps. Au début de cette semaine-là, j'avais pris la parole pendant 40 minutes à Denver, dans le Colorado, devant un groupe d'environ 500 managers, américains pour la plupart. L'après-midi du jour précédent, Danielle, l'organisatrice de la convention, m'avait montré un jeu de pancartes qu'elle aurait entre les mains pendant mon intervention. « Je vous ferai signe toutes les 10 minutes, m'expliqua-t-elle, en me montrant les pancartes sur lesquelles était écrit en gros caractères noirs « 30 minutes », « 20 minutes » et « 10 minutes ». Les dernières pancartes affichaient « 5 minutes », « 2 minutes » et « 0 minute ». Le gros zéro noir de la dernière signifiait, sans l'ombre d'un doute, que j'avais épuisé mon temps de parole et qu'au moment où je le verrais, je n'aurais plus qu'à quitter l'estrade.

Je comprenais parfaitement Danielle. Elle est typique de ma tribu (américaine) et je n'avais aucun problème avec l'idée de surveiller mon temps minute par minute. Mon discours se déroula parfaitement et mon auditoire, culturellement « rigide » en matière de gestion du temps, l'apprécia comme il convenait.

Quelques jours plus tard, je dinais avec Flavio Ranato, charmant Brésilien d'un certain âge, dans un restaurant aux larges baies vitrées qui donnait sur les lumières de Belo Horizonte, cinquième ville du Brésil. Nous étions en train de préparer l'exposé que je devais faire le lendemain à un grand groupe de Sud Américains. « C'est un sujet très important pour notre entreprise, me dit-il. Tout le monde va être passionné. Sentez-vous libre de dépasser le temps prévu, si vous en avez envie. Ce sera dans l'intérêt du groupe. »

Je ne comprenais pas bien ce qu'il voulait dire, car j'avais déjà répété ma présentation avec le technicien informatique. En outre, le programme du jour était déjà imprimé et affiché sur la porte de la salle. « Je dispose de 45 minutes, selon le programme de la réunion. Vous pensez me donner combien de temps ? Une heure ? », demandai-je. « Bien sûr, me répondit-il avec un petit haussement d'épaules. Prenez tout le temps dont vous avez besoin. » Pour être absolument sûre de son intention, je confirmai que je serais ravie de prendre 60 minutes, et Flavio Ranato hocha la tête. Je rentrai à mon hôtel pour revoir ma présentation pour l'adapter à une durée d'une heure.

Le lendemain, en arrivant à la convention, je remarquai immédiatement que le programme annonçait toujours que j'allais parler pendant 45 minutes. Un peu perturbée, je cherchai Flavio dans la foule pour lui demander si j'avais bien compris : « Vous souhaitiez que je prenne 45 minutes ou une heure pour mon intervention de ce matin ? » Il eut un petit rire, comme si mon comportement était bizarre. « Ne vous faites pas de souci, Erin, dit-il en essayant de me rassurer. Vous allez les passionner. Je vous en prie, prenez tout le temps dont vous avez besoin. »

« Je prendrai exactement une heure », répétai-je clairement.

Dès le début de ma présentation, qui avait subi plusieurs retards imprévus, la réaction de l'auditoire fut conforme à ce qui m'avait été annoncé. Les participants manifestaient bruyamment leur intérêt et, à la fin de mon intervention, ils furent nombreux à agiter le bras pour poser des questions et pour donner des exemples. Les yeux rivés sur la grande horloge qui était au fond de la pièce, je terminai ma session au bout de 65 minutes, avec un retard de quelques minutes dû à une question qui avait pris plus de temps que je n'aurais pensé. Flavio s'approcha de moi : « C'était super, comme je l'espérais, mais vous avez terminé trop vite ! »

Vite ? Je n'y comprenais rien : « Je croyais que j'avais une heure et j'ai déjà pris cinq minutes de plus », hasardai-je. « Vous auriez pu prendre davantage ! Ils étaient passionnés », insista-t-il.

Au cours de la soirée qui suivit, nous eûmes une conversation qui m'éclaira beaucoup sur notre malentendu : « Je ne voulais pas mobiliser votre groupe plus longtemps que prévu sans y être clairement autorisée, lui expliquai-je. Vous m'aviez donné une heure. Prendre davantage de temps sans votre permission aurait constitué, à mes yeux, un manque de respect vis-à-vis du programme qui avait été donné. » « Je ne comprends pas, répondit-il. Dans la situation présente, votre client, c'est nous. C'est nous qui vous payons pour vous entendre. Si vous voyez que nous avons encore des questions et que nous avons envie de poursuivre la discussion, n'est-ce pas dans l'intérêt de la qualité du service client que de prolonger votre intervention pour répondre à nos demandes ? » J'étais troublée. « Mais si vous ne me dites pas explicitement que je peux prendre 15 minutes de plus, comment puis-je savoir que c'est ce que vous voulez ? »

Il me dévisagea avec curiosité, commençant à comprendre à quel point je venais d'un autre monde. « C'est évident qu'ils étaient intéressés et qu'ils en redemandaient. Vous ne vous en êtes pas rendu compte ? »

Je commençais à voir l'énormité de l'impact que peuvent avoir des attitudes différentes vis-à-vis du temps. Du fait de nos postulats respectifs concernant la gestion du temps, nous avons chacun une conception différente d'un « service client de qualité ». Cette histoire souligne à quel point il est important de comprendre comment nos interlocuteurs professionnels envisagent la question du temps, et de se conformer à leurs attentes.

## Étudier la culture jusqu'à ce que « les vaches rentrent à l'étable »

L'anthropologue Edward T. Hall a été l'un des premiers chercheurs à étudier la manière dont les sociétés diffèrent dans leur rapport au temps. Dans *La Danse de la vie – Temps culturel, temps vécu*, Hall distingue les cultures « monochrones » et les cultures « polychrones ». Pour les premières, le temps est considéré comme une réalité tangible. « On le dit gagné, passé, gaspillé, perdu, rattrapé, long, ou encore on le tue ou il

passé. Et il faut prendre ces métaphores au sérieux. La gestion monochrone est utilisée comme système de classification qui crée de l'ordre dans la vie. Ces règles s'appliquent à tout, sauf à la naissance et à la mort<sup>1</sup>. » Inversement, les cultures polychrones ont un rapport souple au temps, à l'implication individuelle et à la finalisation des transactions. « Les rendez-vous, écrit Edward T. Hall, n'ont pas de caractère de sérieux et, par conséquent, on les néglige ou on les annule souvent [...] car il est plus probable qu'on considère le temps comme un point que comme un ruban ou une route. [...] Un Arabe dira « je vous verrai avant une heure » ou « je vous verrai dans deux jours ». En d'autres termes, quelqu'un qui vit dans une société polychrone suggèrera une plage de rendez-vous dans un futur proche sans fixer le moment exact de ce rendez-vous.

À l'époque où je travaillais pour le *Peace Corps* au Botswana, pays de culture « polychrone », j'étais souvent intriguée de voir qu'un collègue botswanais de mon école, après m'avoir dit « j'arrive tout de suite », n'était toujours pas là au bout de 20 minutes. J'ai appris par la suite que si quelqu'un arrive vraiment tout de suite, il dit qu'il arrive « tout de suite tout de suite », le second « tout de suite » faisant toute la différence.

Dans la lignée du travail de Hall, le psychologue Robert Levine a entrepris d'observer et d'analyser minutieusement l'attitude de différentes cultures vis-à-vis du temps de l'horloge<sup>2</sup>. Il a constaté que certaines cultures mesurent le temps par intervalles de cinq minutes, tandis que d'autres ne se servent pratiquement pas d'horloges mais gèrent leur journée en fonction de ce qu'il désigne comme du « temps événementiel » : avant le déjeuner, après le lever du soleil ou, dans le cas des indigènes du Burundi, « quand les vaches rentrent à l'étable ». Évidemment, un manager, quel que soit le pays dans lequel il se trouve, utilisera plus probablement sa montre pour donner l'heure plutôt que le coucher du soleil ou le retour des troupeaux. Il n'en reste pas moins que la façon dont est vécu le temps de l'horloge diffère radicalement d'une société à une autre.

## Les relations, clés de la gestion du temps

Il en est de l'axe Gestion du temps comme de tous ceux que nous avons étudiés dans ce livre : il est profondément influencé par des facteurs historiques qui modèlent la façon dont on vit, travaille, pense et interagit les uns avec les autres. Les positions sur cet axe sont en partie fonction des

caractéristiques de la vie quotidienne dans tel ou tel pays : stable et fiable ou, au contraire, mouvante et imprévisible.

Si vous vivez en Allemagne, vous trouvez sans doute que les choses s'y déroulent en général comme prévu. Les trains sont à l'heure, la circulation est raisonnable, les institutions sont fiables ; les règles de l'administration sont claires et font l'objet d'une application relativement cohérente. Vous pouvez programmer toute votre année en partant du principe que votre environnement ne va pas interférer de façon majeure avec vos projets.

Il y a une relation claire entre ce schéma culturel et la place historique de l'Allemagne comme l'un des premiers pays du monde à avoir été fortement industrialisé. Imaginez que vous êtes ouvrier dans une usine automobile allemande. Si vous arrivez avec quatre minutes de retard, la machine dont vous êtes responsable démarre en retard, ce qui se traduit par une perte financière réelle et mesurable. De nos jours, la perception du temps qu'ont les Allemands plonge encore partiellement ses racines dans le paradigme de la révolution industrielle, à l'époque où le travail d'usine exigeait que la main d'œuvre soit disponible au moment précis qui avait été fixé.

Dans d'autres sociétés – en particulier dans les pays en développement –, le fait principal de l'existence est le changement permanent. Avec les révolutions politiques et la modification des systèmes financiers, avec les aléas de la circulation, avec la succession des moussons et des sécheresses et les défis imprévisibles qui en découlent, les bons managers sont ceux qui ont développé la capacité à épouser les changements avec aisance et souplesse. Programmer à l'avance, c'est parfait, mais à condition d'avoir une visibilité qui dépasse les 48 heures.

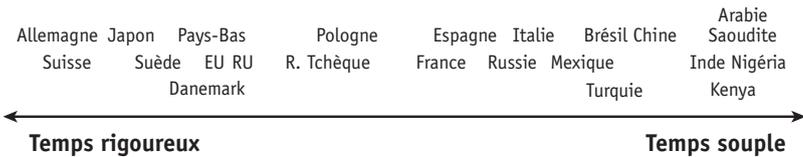
Supposons que vous soyez agriculteur dans la campagne du Nigéria, où l'essentiel du travail est fait à la main, et où les machines sont rares. Dans cet environnement, peu importe que vous commenciez à travailler à 7 heures, 7 heures 12 ou même 7 heures 32. Ce qui compte, c'est que votre structure professionnelle soit assez souple pour s'adapter aux changements de l'environnement naturel, et que vous ayez investi dans les relations indispensables pour que vos ouvriers vous restent loyaux en temps de sécheresse ou d'inondation, d'érosion ou d'invasion d'insectes. Dans un tel environnement, la productivité et le profit sont directement fonction de la capacité d'adaptation et des relations que le responsable entretient avec ses équipes.

## LA CARTE DES DIFFÉRENCES CULTURELLES

En effet, l'importance des relations semble être une clé pour comprendre l'axe Gestion du temps. Si l'on considère que les relations passent avant tout, il est logique qu'elles passent avant l'horloge. Il est donc naturel que des cultures qui accordent la priorité à l'instauration des relations aient tendance, à de rares exceptions près, à se ranger du côté Souple de l'axe (voir figure 8.1.).

Une fois de plus, les positions doivent être envisagées d'un point de vue relatif. À ce titre, on pourra entendre les Allemands se plaindre amèrement du manque de ponctualité des Britanniques et les Indiens trouver les Français rigoureux dans leur gestion du temps. Cela n'empêche pas les pays germaniques, anglo-saxons et ceux du nord de l'Europe de se ranger en majorité du côté Rigoureux de l'axe, alors que les cultures latines, d'Europe comme d'Amérique, se retrouvent du côté de la souplesse, les cultures moyen-orientales et africaines occupant les positions les plus à droite. Les cultures asiatiques se répartissent sur la totalité de l'axe : le Japon est du côté de la rigueur temporelle, mais la Chine et, tout spécialement, l'Inde ont une approche souple du temps.

Figure 8.1. Gestion du temps



**Temps rigoureux**

Les projets sont vus de façon séquentielle, une tâche après l'autre. Une chose à la fois. Pas d'interruptions. L'accent est mis sur la date butoir et le respect du planning. La rapidité et la qualité de la gestion comptent plus que la souplesse.

**Temps souple**

Les projets sont vus de façon fluide, les tâches évoluant en fonction des circonstances. On traite de nombreuses choses en parallèle et les interruptions ne constituent pas un problème. L'adaptabilité et la souplesse comptent plus que la gestion.

En travaillant avec des collaborateurs de cultures différentes, on s'aperçoit que la gestion du temps a une incidence sur de nombreuses facettes

de la vie de tous les jours, depuis la façon de conduire une réunion jusqu'à celle de se comporter quand on fait la queue.

## **La queue n'est pas la queue : faire la queue à Stockholm ou s'agglutiner à Indore**

C'était un matin de décembre à Stockholm : il faisait noir comme dans un four et très froid. J'avais rendez-vous avec un client chez Seco Tools, entreprise dont les bureaux étaient proches de la ligne 42. Tandis que j'attendais, je remarquai à peine les autres voyageurs qui se trouvaient à l'arrêt de l'autobus, car je ne pensais qu'à une chose : bouger sur place pour essayer, en vain, de me réchauffer. Si bien que, lorsque le bus s'arrêta, j'étais pressée d'y monter. La femme la plus proche de la porte monta la première et je lui emboîtai le pas, trop heureuse de la suivre. Mais, même si je n'avais pas fait attention à la queue qui s'était vaguement formée, je pouvais difficilement ne pas entendre les autres voyageurs tousser d'un ton réprobateur parce que je montais avant eux.

En Suède, passer avant son tour, même sans le faire exprès, est un crime culturel. C'est une règle qui, dans une culture monochrome, résulte naturellement de la croyance dans la nécessité de prendre les choses l'une après l'autre, en bon ordre, y compris les personnes qui font la queue.

Inversement, avant que je ne me rende en Inde, plusieurs étudiants m'avaient expliqué comment attendre son tour dans « la culture de l'arbre à feuillage persistant ». Quand il est nécessaire qu'une queue se forme, par exemple quand on attend pour acheter un billet, des gens pressés vont former le commencement du tronc d'un arbre. Puis, quand une première personne commence à trouver que le tronc est trop long, elle démarre sa propre queue en se mettant, par exemple, à côté de la cinquième personne du tronc, suggérant implicitement que d'autres pourraient se mettre derrière elle. Ce processus se poursuit jusqu'à former un arbre humain, sur le tronc duquel de nouvelles branches poussent sans cesse, de part et d'autre<sup>3</sup>.

Telle était, au moins, la façon dont j'avais été préparée avant mon départ. Ma propre expérience m'a appris que les queues indiennes peuvent être encore plus imprévisibles que la « théorie de l'arbre » ne le laisse entendre.

Je n'étais que depuis deux jours à Indore, la ville la plus peuplée de l'Inde du Sud, où je travaillais avec un groupe d'étudiants de licence à l'Institut indien de planification et de gestion. Quand j'arrivai à l'enregistrement, à l'aéroport d'Indore, je pris soin de me placer au début de la queue pour être en amont des branches. Mais des dizaines d'autres passagers commençaient à arriver et s'agglutinaient derrière moi. En quelques minutes, je fus cernée par des gens qui posaient des questions, qui avaient perdu leur billet, qui traînaient des bagages surdimensionnés. Une femme posa son billet sur le comptoir à côté du mien, en expliquant qu'elle avait un problème urgent en relation avec le nom qui était sur son billet. Un monsieur d'un certain âge attira l'attention de la femme de l'enregistrement en expliquant en hindi un problème de bagage qui devait être réglé immédiatement. La gentille employée commença à s'occuper de plusieurs clients à la fois, passant des coups de fil, imprimant de nouveaux billets et répondant aux questions de personnes qui se bousculaient sur ma gauche et sur ma droite.

Non sans surprise, je constatai que les demandes des clients avaient toutes été satisfaites et que nous avons décollé plus ou moins à l'heure.

Ce soir-là, à New Delhi, j'amusai mon hôte indien en lui racontant les différentes façons de faire la queue, à Indore et à Stockholm. Il me dit en riant :

*Vous avez raison. En Inde, nous sommes plus souples. Comme nous avons grandi dans une société où la monnaie n'est pas très stable et où l'administration peut changer les règles sans préavis, nous avons appris à préférer la souplesse à une planification rigide. Mais les Européens et les Américains sont moins souples. Quand nous travaillons, ils voudraient que nous ayons bien refermé une case avant d'ouvrir la suivante. C'est comme votre idée que, dans la queue, il ne faudrait répondre qu'à une seule personne à la fois, sans se laisser interrompre.*

J'étais en train de découvrir que les cultures du temps souple, comme celle de l'Inde, préfèrent laisser un grand nombre de cases ouvertes en même temps et s'en occuper simultanément. Une chose à la fois ? C'est peut-être du bon sens à Stockholm, mais pas à Indore.

## Tenir une réunion et faire la queue, c'est du pareil au même

Les différentes façons de faire la queue, en Suède et en Inde, reflètent des différences plus larges entre les cultures de la souplesse et celles de la rigueur.

Prenez, par exemple, une réunion de travail ordinaire. Aux États-Unis, en Grande-Bretagne, en Scandinavie ou en Allemagne, vous allez certainement constater que les personnes qui suivent une réunion pensent toutes qu'il y a une ressemblance entre la façon de conduire une réunion et celle de faire la queue. En fait, de quoi on fixe en amont un ordre du jour sous la forme d'une liste qui indique l'heure exacte où la réunion doit commencer, les sujets dont il faudra discuter et l'ordre dans lequel ils seront traités. Il arrive parfois qu'un certain nombre de minutes soit alloué à chaque sujet, afin de pouvoir fixer l'heure où la réunion se terminera.

Si l'un des participants essaye de « faire dévier » la réunion en soulevant un sujet qui n'est pas à l'ordre du jour, il est probable que dans une culture monochrone, un autre participant l'interrompt en disant : « Ce n'est pas à l'ordre du jour, nous en parlerons à la pause », ou « Gardons ça au chaud jusqu'à une prochaine fois », ou « Peut-on mettre la question à l'ordre du jour de la semaine prochaine ? », ou encore, avec exaspération : « Allons ! Un peu de discipline s'il vous plaît ! ».

De plus, dans une culture monochrone, les participants sont censés se comporter comme des Suédois qui font la queue. On ne bavarde pas avec son voisin pendant que quelqu'un d'autre a la parole. On ne se lève pas pour prendre des appels sur son portable. Des « pauses techniques » sont prévues, merci donc de ne pas sortir et rentrer pendant la séance. Quand on vit dans la rigueur temporelle, toute action qui consiste à se détourner de la tâche que l'on s'est fixée est purement et simplement un grossier manque d'éducation.

Mais dans une culture « polychrone », comme en Amérique du Sud, dans certains pays d'Europe, en Afrique et au Moyen-Orient, les réunions ressemblent davantage à des arbres persistants. Il se peut qu'un ordre du jour fixant l'heure et le sujet de la réunion soit diffusé avant qu'elle ne commence. Il constituera le tronc de l'arbre. Mais personne ne s'attend à ce que la réunion se déroule de façon rigoureuse. Ce qui passait pour une priorité la semaine dernière, au moment où l'ordre du jour a été dressé,

ne l'est plus nécessairement, si bien que la discussion peut dévier dans une direction nouvelle. Et d'autres branches peuvent pousser en profitant de l'absence momentanée de certains participants, sortis répondre à un coup de téléphone urgent. Il se peut également que des sous-groupes se forment dans la salle pour débattre de sujets qui ont émergé en marge de celui qui constitue le « tronc » de la réunion.

Dans les cultures polychrones, on pense implicitement que les réunions les plus productives sont celles dont le déroulement est le moins prévisible, et que le manager efficace est celui qui a la souplesse et le professionnalisme nécessaires pour valoriser les priorités et les besoins nouveaux au fur et à mesure qu'ils se présentent. Les interruptions, les modifications de l'ordre du jour et les changements de direction sont considérés comme naturels et nécessaires.

## **Attendre un signe de la lune : le changement de style comme réponse aux défis de la gestion du temps**

Comme on peut s'y attendre, la façon dont on gère le temps influe aussi sur la façon de le planifier et sur le degré de rigidité ou de souplesse que l'on confère à cette planification.

Quand Ahmed Acidah, homme de culture et d'expérience qui avait des responsabilités à la direction des ressources humaines d'une banque du Nigéria, demanda à suivre le programme d'une semaine que nous avions créé à l'INSEAD sous le titre « Équipes mondiales virtuelles », j'eus un moment d'hésitation. En règle générale, ce programme est destiné à des managers dont les équipes englobent de nombreuses nationalités. Ahmed Acidah, lui, n'avait dans son équipe que des Nigériens et des Allemands. Mais nous avons quand même retenu sa candidature et il se révéla que ces deux nationalités lui avaient fait vivre assez de malentendus interculturels pour alimenter toute une année de débats.

Au cours de la semaine, il nous expliqua un des défis auxquels il était confronté.

*Les Allemands planifient tout avec des semaines, voire des mois, d'avance. La semaine dernière, soit trois mois avant une conven-*

*tion à laquelle je dois participer en Allemagne, j'ai reçu un e-mail qui me demandait de choisir entre trois menus pour le dîner d'ouverture du 6 avril. Dites-moi seulement comment il est possible, aujourd'hui, en janvier, que je sache ce que j'aurai envie de manger le 6 avril ? Mais ce n'était pas une blague. Si je ne cochais pas la case « choisissez votre menu » avant la date fixée, j'allais commencer à me faire harceler par e-mail.*

Les collaborateurs nigériens d'Ahmed Acidah étaient vent debout contre cette approche. Les Allemands, dont les agendas étaient remplis de réunions programmées des mois à l'avance, voulaient arrêter des dates de réunion d'équipe pour les six mois suivants : de cette façon, ils se sentaient assurés que les réunions auraient bien lieu et que les projets avanceraient comme prévu. Quant aux Nigériens, ils étaient pris entre la volonté de ne pas faire d'histoires sur une simple invitation à prendre date et la certitude, fondée sur l'expérience, des problèmes que causerait leur éventuelle incapacité à tenir les engagements pris. Ahmed Acidah poursuivait :

*Ce que les Allemands ne comprennent pas, c'est que tout change tout le temps au Nigéria. Je ne peux absolument pas programmer une réunion trois mois à l'avance parce qu'il m'est impossible de savoir ce qui aura changé. Je viens de la partie musulmane du Nigéria et, chez moi, on ne peut même pas savoir à quel moment commencera une fête religieuse, tant que le Guide Suprême n'aura pas regardé la lune et dit : « C'est maintenant ! » Si je ne sais même pas quand tombe une fête, comment pourrais-je savoir, deux mois et sept jours l'avance, à quel moment je serai disponible pour une conférence téléphonique ? Mes collègues allemands ne comprennent pas. Ils voudraient que je leur dise des semaines à l'avance si je serai disponible mardi 24 juin et si, au jour dit, je ne le suis pas, ils se fâchent.*

Ce petit exemple illustre les difficultés à planifier avec réalisme dans un contexte de travail international. Une culture calcule l'heure en fonction du retour des vaches. Une autre programme ses réunions en fonction de l'observation de la lune par le Guide Suprême. Une oratrice du Minnesota s'arrête net de parler dès que le mot « fin » lui est brandi sous les yeux, au grand désarroi de son hôte brésilien qui ne comprend pas pourquoi elle refuse de faire bénéficier de ses analyses un public passionné par ce qu'elle dit.

## LA CARTE DES DIFFÉRENCES CULTURELLES

La première stratégie pour bien se mouvoir sur l'axe Gestion du temps est d'acquérir la capacité de travailler selon des modalités différentes. Savoir changer de style est aujourd'hui une compétence essentielle pour des managers internationaux.

Mario Mota, Brésilien de Rio de Janeiro qui travaillait pour la Banque mondiale, raconte comment il a appris à changer de style à la suite d'un problème de rendez-vous, aussi simple qu'irritant.

*Quand j'étais encore enfant, ma mère m'avait appris que ça ne se fait pas d'arriver à un dîner à l'heure où l'on a été invité. Si on le faisait, on obligerait ses hôtes à courir comme des fous dans toute la maison pour finir de ranger, ce qui stresserait tout le monde inutilement. Il vaut beaucoup mieux arriver 15 minutes après l'heure dite, voire plus tard, afin de laisser aux hôtes le temps d'être prêts et détendus et de permettre à tout le monde de passer une bonne soirée. Je n'oublierai jamais la fois où, jeune manager, j'ai été invité à dîner par mon patron américain et sa femme ainsi que quatre autres membres de l'équipe. Nous étions conviés pour 18 heures et je fis bien attention à arriver à 18 heures 35. « Qu'est-ce qui s'est passé ? » m'ont-ils demandé l'air inquiet en m'ouvrant la porte. « Vous vous êtes perdu ? Vous avez été pris dans des emballages ? » Tout était sur la table et on n'attendait plus que moi. Quelle humiliation !*

Heureusement, la gestion du temps est l'un des axes sur lesquels les ajustements sont le plus facile à faire. Il a suffi à Mario Mota d'avoir été très mal l'aise le temps d'un dîner pour apprendre à quelle heure il faut arriver quand on est invité dans un foyer américain. « La fois suivante, se souvient-il, je suis arrivé avec cinq minutes d'avance, je me suis garé au coin de la rue et j'ai gardé les yeux sur ma montre. À 17 heures 59, je me suis mis en marche et à 18 heures pile, je sonnais à la porte. Mes hôtes m'attendaient. »

Parfois, changer de style revient tout simplement à comprendre ce qui marche dans une culture et à se conformer à la façon de procéder. Toutefois, la difficulté réside parfois dans la compréhension et l'évaluation précise des nuances culturelles. Mario Mota raconte :

*Bien que, durant toute ma carrière, je me sois toujours efforcé d'améliorer mon agilité culturelle, je me suis rendu compte que trois fois sur cinq, on manque son objectif la première fois.*

*Il y a quelques semaines de cela, j'animais une réunion en Allemagne. Je sais que les Allemands sont encore plus à cheval sur la ponctualité que les Américains, mais je ne mesurais pas à quel point. J'étais censé finir ma présentation à 14 heures et je gardais les yeux sur l'horloge. A 14 heure 02, j'étais prêt à conclure quand un des participants allemands posa une question qui appelait une réponse détaillée. Et c'est alors que j'ai dit, ce qui n'est pas du tout brésilien : « C'est une question très intéressante mais je crains d'avoir épuisé mon temps de parole. » Les organisateurs m'ont expliqué par la suite que les Allemands avaient été très déçus par ma rigidité. Ils avaient trouvé que je manquais de souplesse.*

*Si je m'étais comporté en Brésilien, j'aurais allongé la durée de la réunion pour que tout le monde puisse entendre ma réponse. Mais comme je savais que ce n'était pas la meilleure stratégie dans le contexte allemand, j'ai eu recours par défaut à une solution qui fut perçue comme brutale et peu professionnelle.*

*J'y ai réfléchi par la suite et j'ai vu toutes les solutions simples et évidentes qui m'auraient permis de mieux gérer la situation. J'aurais pu faire comme les Américains et proposer de traiter la question « hors réunion », ce qui impliquait de mettre fin à la réunion et de répondre à la question en tête-à-tête. Ou j'aurais pu dire que je serais heureux de répondre aux questions de tous ceux qui souhaitaient prolonger la réunion.*

Passer d'un style à l'autre peut sembler simple mais c'est une affaire très subtile qui ne se maîtrise qu'au prix de nombreux essais et erreurs. Il faut essayer, manquer son objectif, et réessayer : ce n'est qu'ainsi que l'on acquiert progressivement une vraie compétence.

Source de complications supplémentaires, chaque culture a ses spécificités et ses contradictions apparentes. Cam Johnson a été élevé dans l'État de Michigan et a vécu à Tokyo pendant deux ans avant d'aller s'installer à Pékin. Au Japon, il a pris conscience de l'importance considérable de la ponctualité, même s'agissant d'événements qui ne feraient l'objet d'aucune exigence de cet ordre aux États-Unis. « J'amenais, se souvient-il, mon adolescent de fils à Chiba assister à un concert que le rappeur Eminem donnait au centre Makuhari Messe. Le concert devait commencer à 20 heures. Ailleurs qu'au Japon, un concert de rap commence avec 30, 60, voire 90 minutes de retard. Mais pas à Tokyo. À cause de la

## LA CARTE DES DIFFÉRENCES CULTURELLES

circulation, nous sommes arrivés avec 11 minutes de retard et mon fils a raté les 11 premières minutes du concert ! »

Quand il s'est installé à Pékin avec sa famille, Cam a d'abord cru que les Chinois avaient la même attitude vis-à-vis du temps. Mais, petit à petit, il a commencé à percevoir les différences entre les Chinois et les Japonais en matière de gestion du temps.

*Dans la culture chinoise, la ponctualité est une vertu, et celui qui arrive en retard à une réunion doit présenter des excuses. Mais les ressemblances entre les Chinois et les Japonais s'arrêtent là. Les Japonais sont très organisés en matière de planification, beaucoup plus organisés que souples. En Chine, les choses se produisent dans l'instant, sans avoir été planifiées. Les Chinois sont les rois de la souplesse. Dans leur culture, on ne pense pas à demain ni à la semaine prochaine : on pense à l'instant présent.*

*Ainsi, je devais appeler un électricien parce que ma télévision était en panne. Je n'avais pas raccroché depuis cinq minutes qu'il frappait à ma porte. Le jour où j'ai eu une canalisation de bouchée, le plombier que j'ai appelé est arrivé dans les cinq minutes. Je sais maintenant que si j'ai un problème avec quoi que ce soit, j'ai intérêt à me préparer à voir le réparateur arriver au moment où je décroche mon téléphone.*

*La réactivité est centrale ici, mais elle implique que les plans faits à l'avance soient considérés comme modifiables. Les Chinois débarquent souvent dans votre bureau sans rendez-vous. Au début, cela me mettait en colère. Je ressentais ça comme un manque de respect de mon emploi du temps. « Ils ne pourraient pas prévenir par un petit e-mail afin que je puisse être disponible pour eux quand ils arrivent ? Est-ce qu'ils croient que je n'ai rien d'autre à faire, qu'ils peuvent disposer de mon temps ? » Mais à présent, je suis devenu un peu chinois et j'ai appris à faire la même chose. Si j'ai un déplacement à Guangzhou et que j'ai une demi-heure de creux, je passe un appel depuis le taxi et je vais rendre visite à un collaborateur. J'en suis venu à apprécier la souplesse et l'efficacité de ce système.*

*Pour les réunions, c'est à peu près la même chose. En Chine, si vous envoyez un ordre du jour à l'avance, vous finirez par constater soit*

*que personne ne l'a lu, soit que la réunion a été annulée. Si bien que maintenant, j'appelle la veille pour m'assurer que la réunion est maintenue et, si c'est le cas, j'essaye de rester souple et de laisser traiter les sujets dans l'ordre où ils se présentent, plutôt que d'essayer de coller à un ordre du jour fixé d'avance.*

Le plus intéressant dans le témoignage de Cam Johnson, c'est la façon dont il en est venu à apprécier les vertus de l'approche chinoise :

*Maintenant, quand j'observe la façon de travailler de mes collègues chinois, je suis juste émerveillé. Ils sont étonnants en matière de logistique spontanée. Ainsi, j'ai participé à des dizaines de séminaires en Chine, et pas un seul d'entre eux ne s'est déroulé comme prévu. Les orateurs, les thèmes et même le lieu du séminaire changeaient la veille au soir mais, au bout du compte, tout s'est toujours bien passé. Une fois que vous avez compris que les Chinois sont extrêmement souples, tout va bien du moment que vous vous montrez aussi souple qu'eux.*

## La stratégie du cadrage, à la tête d'une équipe multiculturelle

Le changement de style est un outil puissant pour quiconque travaille dans une culture étrangère. Il est même essentiel. Mais que se passe-t-il dans le cas où l'on est à la tête d'une équipe multiculturelle dont les membres ont chacun leur approche de la gestion du temps ? Dans ce genre de situation, on ne peut pas se contenter d'être souple et ouvert.

Il est 9 heures du matin, ce lundi, et je suis censée commencer mon cours. Mais sur les 32 managers saoudiens qui sont accueillis à l'INSEAD et qui se sont inscrits pour une journée de cours avec moi, il n'y en a qu'un dans ma salle, et comme il est en train de téléphoner, je ne peux même pas lui demander où sont passés les 31 autres.

Un quart d'heure plus tard, ils commencent à arriver un par un et je débute mon cours à 9 heures 30 passées. Tout se passe bien pour moi. Connaissant la souplesse de la conception saoudienne du temps, je laisse mes exposés et les pauses se prolonger un peu, et j'utilise ces moments supplémentaires pour créer des contacts et faire plus ample connaissance.

## LA CARTE DES DIFFÉRENCES CULTURELLES

La semaine suivante, il se trouve que j'avais une autre journée de cours avec des Saoudiens. Mais cette fois, le directeur du programme avait pris soin de leur préciser ce que l'on attendait d'eux en matière d'horaires. En présentant le programme, il leur dit : « Pendant cette semaine que nous allons passer ensemble, nous devons tous faire comme si nous étions en Suisse. Nous commencerons à l'heure pile et nous finirons à l'heure pile. Et ceux qui oublieront notre culture d'équipe et qui arriveront en retard au cours devront verser cinq euros à la cagnotte de notre apéritif au champagne prévu à la fin de la semaine ! »

Ce système a marché. Les 32 Saoudiens ont été le groupe le plus ponctuel de tous ceux avec lesquels j'ai travaillé. À 9 heures précisément, chacun, sans exception, était assis à sa place. Et je me suis trouvée piégée, car j'ai dû me plier aux mêmes règles. Si j'arrivais en retard, après un intercour, ou si je dépassais l'heure de fin du cours, j'étais moi aussi à l'amende. Le premier jour, j'en ai eu pour 15 euros, mais je fis en sorte de ne plus me laisser prendre. En matière de gestion du temps, on constate une remarquable capacité d'adaptation, du moment que des règles claires et explicites sont fixées à l'équipe.

Cam Johnson, le manager américain qui a déménagé de Tokyo à Pékin, m'a expliqué en tête-à-tête la méthode qu'il utilisait pour réunir des Allemands, des Brésiliens, des Américains et des Indiens en une seule équipe :

*Lors de notre première réunion, nous avons consacré une demi-journée à travailler par petits groupes pour nous doter d'une charte d'équipe. Nous avons passé une heure à parler des rendez-vous téléphoniques et des réunions, et de la façon dont nous entendions gérer le temps. Je leur ai demandé de décider en tant que groupe de la façon dont ils voulaient travailler ensemble, et de l'endroit où ils voulaient placer le curseur entre souplesse et structure pendant les réunions. Nous n'avons absolument pas évoqué les différences culturelles. Nous avons juste parlé de la façon dont nous, l'équipe spécifique que nous formions, voulions travailler ensemble.*

Quand on commence par discuter franchement de la façon dont on va gérer le temps, on prévient l'agacement qui pourrait apparaître au fil du temps. Ayant tracé le cadre commun, le groupe peut alors agir selon sa culture d'équipe au lieu de laisser ses membres agir chacun selon la méthode la plus naturelle dans son pays. Une fois créé un style d'équipe, celui qui la dirige devra encore appuyer les termes de l'accord et prévoir

un moment tous les six mois pour réexaminer l'accord et pour en actualiser éventuellement les termes.

### « **Votre façon de faire est totalement inefficace** »

Ce qu'il y a de plus intéressant avec la gestion du temps, c'est que ceux qui sont à une extrémité de l'axe considèrent que ceux d'en face sont totalement inefficaces et doivent avoir une existence difficile et stressante. Et réciproquement.

Au moment de ma conférence sur les différences culturelles, au cours du séjour à Indore dont j'ai déjà parlé, je devais me répéter sans cesse que « la souplesse est la clé du succès ». Alors même que j'avais commencé à parler avec 35 minutes de retard sur l'horaire, de nombreux participants étaient arrivés une heure, voire deux, après le début de ma conférence, tandis que d'autres apparaissaient et disparaissaient de façon totalement imprévisible, et n'entendaient mes propos que par bribes. Au cours de cette session, je racontai l'histoire des deux conférences en miroir qui avaient été orchestrées, l'une à Denver par Danielle et ses pancartes qui me donnaient l'heure et l'autre, au Brésil, par Flavio Ranato, qui trouvait que je n'aurais pas dû m'interrompre brutalement au bout de 65 minutes. J'utilisais bien entendu cette histoire comme exemple frappant des différences qui séparent les cultures sur l'axe Gestion du temps.

C'est alors qu'une femme d'une soixantaine d'année, psychologue accomplie, vêtue d'un magnifique sari, est intervenue. Elle trouvait incroyable ce que j'avais vécu à Denver. « Cette espèce de rigidité que vous avez décrite, dans votre culture... Quelle inefficacité ! fit-elle remarquer. Tout ce temps passé à répéter votre exposé pour être dans le temps imparti, à la minute près. Quel stress et quel temps de préparation pour parler dans un tel environnement. Vous devez tous être sujets aux crises cardiaques ! Et malgré cela, la culture professionnelle américaine nous sert de modèle depuis des dizaines d'années. Je trouve cela assez incroyable. »

J'ai failli m'écrier : « Non, non, non ! Notre système de gestion du temps est exemplaire en termes d'efficacité et de détente. Nous nous fixons un programme, nous le préparons, nous le suivons. C'est ici, au contraire, au

## LA CARTE DES DIFFÉRENCES CULTURELLES

cours de cette séance, que nous étions censés démarrer à 9 heures alors que les participants entrent, sortent (et reviennent) n'importe comment, c'est ici qu'il y a de l'inefficacité et du stress. De l'inefficacité parce que vous investissez du temps pour venir à cette séance, mais que vous n'en retirez pas ce qu'elle devrait vous apporter parce que vous ne la suivez pas du début à la fin... dans l'ordre... étape par étape. »

J'ouvris la bouche pour tenter de le lui expliquer, mais je me ravisai. Au lieu de quoi je l'invitai à venir prendre place avec moi dans la queue qui bourgeonnait devant la machine à café.

## ÉPILOGUE

# LA CARTE DES CULTURES : MODE D'EMPLOI

À l'époque où Ethan, mon fils aîné, était encore bébé, j'avais invité un collègue danois à dîner, lors de l'un de ses séjours à Paris. C'était un soir de janvier, un soir où il faisait très froid, et nous bavardions dans la cuisine, Søren et moi, tandis que mon mari était en train de changer Ethan dans la pièce à côté. Après avoir prêté l'oreille à mes soucis de jeune maman, Søren, qui était père de trois enfants, regarda notre balcon et me demanda si Ethan faisait ses siestes dehors ou dedans.

Je ne compris pas ce qu'il voulait dire : « Dehors ou dedans quoi ? », lui demandai-je. Il faisait si froid dehors que j'avais fait isoler la porte pour empêcher les courants d'air glacés de se glisser par les fentes. Était-il en train de suggérer que je fasse faire deux heures de sieste à notre enfant dans le froid glacial de l'hiver ? Y avait-il là une règle de base du comportement maternel dont personne n'avait pris la peine de m'avertir ?

Je fus étonnée quand Søren m'expliqua qu'il était tout à fait fréquent, au Danemark, en hiver, de mettre les bébés dehors pour la sieste de l'après-midi. « On les couvre bien et on les rentre si la température descend en dessous de -10. C'est bon pour eux. Ils dorment mieux et tombent moins souvent malades. » Même les habitants de ma ville natale du Minnesota feraient « Brrrr ! ».

Quelques années plus tard, je reçus un coup de fil d'une Danoise qui souhaitait suivre ma semaine de cours à l'INSEAD. « Vous nous avez demandé de préparer trois exemples de comportements danois surprenants, pour en parler en groupe lundi matin, me dit-elle. J'y ai beaucoup

réfléchi et je ne vois rien d'étrange ou de bizarre dans les coutumes de mon pays. »

« Pourquoi ne dites-vous pas que vous faites faire la sieste aux bébés dehors, en plein hiver ? », lui suggérai-je. « Quelqu'un trouverait ça bizarre ? », me demanda-t-elle, d'un ton qui traduisait la surprise la plus totale. « Ce n'est pas ce qui se fait partout ? »

La vision du monde que nous impose notre culture présente un tel caractère d'évidence, elle va tellement de soi pour nous, qu'il nous est difficile d'imaginer que l'on puisse faire les choses différemment dans une autre culture. Il faut donc commencer par identifier ce qui est spécifique à sa culture, et que l'on ne retrouve pas dans les autres, avant de pouvoir s'ouvrir à un dialogue qui permette d'échanger, d'apprendre et, finalement, de comprendre.

Ce livre, nous sommes bien d'accord, ne parle pas de puériculture mais de culture professionnelle. Mais les mêmes règles s'appliquent dans les deux cas : il faut commencer par identifier ce en quoi votre culture diffère des autres, avant de pouvoir s'ouvrir à un dialogue qui permette d'échanger, d'apprendre et, finalement, de comprendre.

## Reconstituer le puzzle : la carte des différences culturelles

Commencez par situer votre culture sur les huit axes. Vous disposez ainsi d'une carte qui vous permet de la comparer à celle de vos interlocuteurs professionnels. Vous allez avoir le mode d'emploi en lisant l'échange d'e-mails que j'ai eu avec un stagiaire français qui venait de terminer mon cours :

*Hello Erin,*

*Depuis que j'ai suivi votre exposé je réfléchis aux frontières culturelles invisibles qui entravent le bon fonctionnement de mon équipe internationale. Comme vous le savez, j'occupe un poste de direction chez Valeo, l'équipementier automobile français qui a des clients importants en Allemagne et au Japon et, de plus en plus, en Chine. Mon travail m'amène régulièrement dans ces quatre pays, d'où sont issus mes collaborateurs.*

*Quand je me suis installé en Chine, je croyais que j'aurais du mal à combler le fossé culturel qui sépare les Asiatiques des Européens. Il est vrai que mes collaborateurs asiatiques ont du mal à supporter la franchise avec laquelle leurs collègues français et allemands les contredisent et les critiquent en public. Je leur ai expliqué comment modérer leur comportement et leurs réactions dans l'intérêt de la qualité du travail de l'équipe.*

*Mais à ma grande surprise, c'est entre les Chinois et les Japonais que j'ai constaté la principale source de difficultés. Les Chinois se plaignent que les Japonais mettent du temps à prendre des décisions, sont rigides et fermés au changement. Quant aux Japonais, ils se plaignent que les Chinois ne prennent pas le temps d'examiner les choses à fond, prennent des décisions hâtives et donnent l'impression de prospérer dans le chaos. Non seulement ces deux groupes d'Asiatiques ont du mal à travailler ensemble mais, à bien des égards, en termes de comportement, les Japonais sont plus proches des Allemands que des Chinois, ce à quoi je ne m'attendais absolument pas.*

*Merci d'avance pour vos lumières et vos suggestions.*

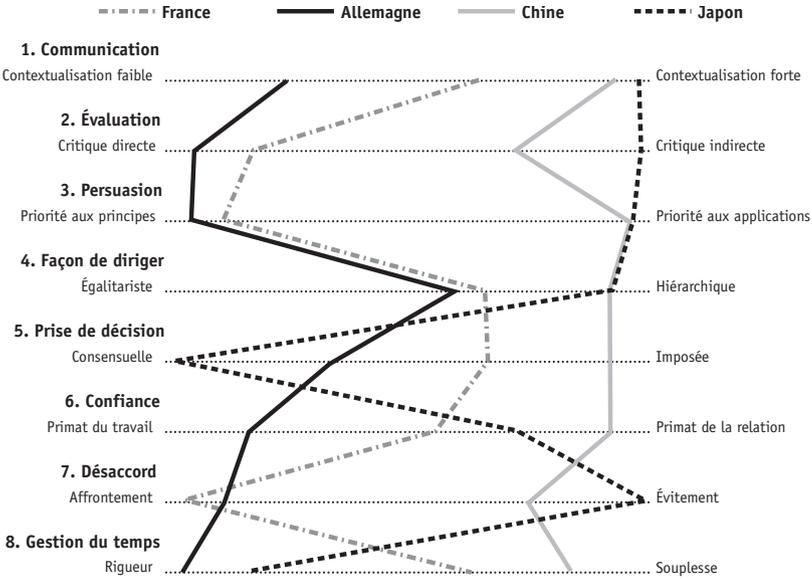
*Olivier*

Voici ce que je lui ai répondu :

*Cher Olivier,*

*Pour résoudre votre problème, commencez par dessiner une simple carte culturelle en utilisant les axes que j'ai décrits dans mon exposé. Positionnez chaque culture sur les huit axes et reliez les huit points par une ligne continue. Cette ligne figure la structure d'ensemble de cette culture. Je l'ai fait pour vous avec les quatre cultures représentées dans votre équipe.*

Figure E.1.



Regardez maintenant la structure de la culture japonaise et de la culture chinoise. Elles se recouvrent sur plusieurs axes. Comme vous l'avez constaté, les Chinois comme les Japonais ont du mal à supporter les critiques et les désaccords frontaux. C'est ce que montre le regroupement des Asiatiques et des Européens, situés aux extrémités opposées des axes Évaluation et Désaccord. Cela dit, dans la plupart des cas, les Japonais trouvent les Chinois très directs, comme vous l'observez en regardant l'écart entre ces deux cultures sur l'axe 2 (Évaluation). Les Français ont la même image des Allemands.

Ensuite, regardez de plus près les axes 5 (Prise de décision) et 8 (Gestion du temps), et vous verrez d'où viennent les risques d'agacement au sein de votre équipe. Même si le Japon et la Chine sont deux pays très hiérarchiques (axe 4, Façon de diriger), le premier est une société consensuelle où les décisions sont souvent prises collectivement, de la base vers le sommet. Cela signifie qu'elles sont plus longues à prendre, car il faut le temps de recueillir l'avis de tout le monde et de parvenir à un accord collectif. Inversement,

*en Chine, les décisions sont le plus souvent prises par le patron, en mode descendant (axe 5, Prise de décision).*

*De plus, les Japonais ont une culture monochrone (axe 8, Gestion du temps). Ils prennent le temps de programmer avec soin et ils se tiennent à ce programme. Être organisé, structuré et à l'heure sont autant de valeurs qu'ils partagent avec leurs collègues allemands, qui ont la même conception monochrone de la gestion du temps. De fait, sur les axes 5 (Prise de décision) et 8 (Gestion du temps), ils sont assez proches de la culture allemande, plutôt éloignés des Français et très loin des Chinois.*

*Comparativement, les Chinois ont tendance à décider vite et à modifier leur programme souvent et facilement, préférant la souplesse et l'adaptabilité à la conformité au programme. Sur ces deux axes (Prise de décision et Gestion du temps), ils sont plus proches des Français que des Japonais.*

*Au vu de ces différences, il est compréhensible que vos collaborateurs japonais et chinois aient du mal à travailler ensemble. Y a-t-il une solution ? Absolument. Pour améliorer la dynamique de l'équipe, il faut faire en sorte que chacun prenne davantage conscience de la façon dont sa culture affecte son efficacité.*

*Faites-leur lire quelques chapitres de ce livre ou, à défaut, expliquez leur quelques-uns de ses concepts. Abordez ensuite la question des différences culturelles lors d'une réunion ou d'un dîner d'équipe. Posez des questions comme :*

- Êtes-vous d'accord avec les idées énoncées dans ce chapitre ? Pourquoi ?*
- Qu'est-ce que vous pouvez dire d'autre au groupe afin que nous comprenions mieux le positionnement de votre culture sur tel ou tel axe ?*
- Pensez-vous que ces concepts aient une incidence sur notre façon de travailler ensemble ?*
- Que pouvons-nous faire pour l'améliorer, compte tenu de ces différences ?*

*Peu importe que vos collaborateurs soient d'accord ou non avec ce qu'ils ont lu. L'important, c'est qu'ils commencent à explorer et à*

*analyser les différences de valeurs et de méthodes de travail. Nous sommes comme les poissons qui ne savent pas qu'ils nagent dans l'eau et nous avons du mal à voir notre propre culture et à reconnaître son existence, à moins de la comparer avec d'autres.*

*Faites en sorte de conduire cette discussion avec humilité et sans jugement de valeur. Plus vous serez capable d'humour vis-à-vis de votre propre culture, plus vous saurez valoriser la façon dont d'autres fonctionnent, plus il sera facile pour chacun de s'exprimer sans se mettre sur la défensive.*

*Plus l'équipe prend conscience de la façon dont la culture affecte son travail, mieux chacun réussira à combler les fossés qui le séparent des autres. L'expression « Quand on connaît sa maladie, on est à moitié guéri » s'applique sans aucun doute au travail des équipes multiculturelles. Si vous aidez vos collaborateurs à mettre des mots sur les différences culturelles qui les rendent moins efficaces, ils se mettront tout de suite à mieux travailler ensemble.*

*J'espère que certaines de ces idées vous seront utiles. N'hésitez pas à revenir vers moi et à me dire comment la situation évolue.*

*Erin*

## Comblé les failles

Si vous êtes face au genre de défi culturel qu'Olivier a eu à relever, essayez d'appliquer la même stratégie. Créez-vous une carte qui vous permette de comparer facilement les différentes cultures représentées dans votre équipe. Le seul fait de repérer les ressemblances et les différences vous permettra d'identifier les failles qui peuvent s'y creuser : failles psychologiques invisibles le long desquelles se forment des groupes antagonistes, qui s'affrontent sur le mode « nous contre eux ».

Plus vous en devenez conscient, mieux vous saurez jouer un rôle de médiateur. Aidez vos collaborateurs à gagner en souplesse culturelle en les entraînant à suspendre leur jugement et à envisager la situation du point de vue de l'interlocuteur.

Quand ces barrières invisibles traversent une équipe internationale, vous constaterez que chaque groupe s'irrite de la façon de faire des

autres. Et plus chacun se plaint, plus la faille s'élargit. Une manière de traiter ce problème consiste à s'organiser pour réduire l'homogénéité culturelle sur chaque site, ce qui contribue à atténuer l'opposition de type « nous contre eux ». Olivier, puisqu'il est question de lui, pourrait faire cohabiter des Allemands, des Français et des Chinois au Japon. Vous trouverez sans doute qu'il est aussi utile de faire tourner vos collaborateurs, dans la mesure du possible, de façon à ce qu'un certain nombre d'entre eux passent plusieurs mois, ou plusieurs années, sur des sites différents.

Une autre démarche intéressante consiste à recruter des biculturels ou des collaborateurs qui ont vécu longtemps dans plusieurs des cultures représentées dans votre équipe. Si vous avez choisi la bonne personne et que vous l'avez bien formée, elle peut jouer un rôle clé pour aider les uns à décoder les comportements des autres.

Certes, la diversité culturelle peut créer des failles au sein des équipes internationales, mais elle peut aussi se révéler très bénéfique. Supposez par exemple que l'on vous confie un chantier qui comporte des dizaines de dates butoirs impératives et qui exige donc une gestion rigoureuse du temps. Confiez-le à ceux de vos collaborateurs qui ont une préférence marquée pour la rigueur. Une autre fois, vous aurez peut-être un client qui n'arrête pas de changer d'avis et qui exige, si vous voulez lui offrir un service de qualité, que vous soyez souple et ouvert aux changements d'itinéraire intempestifs. Avoir des collaborateurs qui gèrent le temps de façon très souple (du fait, à la fois, de leur culture et de leur personnalité) vous aidera à répondre aux besoins de ce client.

Il se peut que vous sentiez parfois que vous avez besoin d'un commentaire critique direct sur votre façon d'aborder un problème que vous n'arrivez pas à résoudre. Vous trouverez très précieux d'avoir des collaborateurs qui viennent de cultures de la franchise. Dans d'autres occasions, vous aurez peut-être besoin d'avoir quelques collègues capables de la plus grande délicatesse pour formuler des critiques à un client important mais susceptible. Ce sera le moment de faire appel au talent des experts de la critique indirecte que vous avez dans l'équipe.

Ainsi, en regardant la carte des cultures de votre équipe, ne pensez pas seulement aux difficultés qui peuvent découler des différences : pensez aussi aux forces qu'elles vous procurent. Quand elle est abordée avec

précaution, la diversité culturelle et individuelle peut se révéler le meilleur atout de l'équipe.

### **Nous sommes tous identiques, nous sommes tous différents**

Alors que je donnais un cours sur les négociations multiculturelles, un étudiant de MBA, originaire d'Ukraine, vint me trouver pendant une pause pour me demander avec insistance : « Erin, vous avez parlé de l'importance des différences culturelles, alors que je crois depuis toujours que les êtres humains sont fondamentalement identiques, quel que soit l'endroit d'où ils viennent. Ce n'est pas vrai ? »

Ce même matin, je fus aussi interpellée par un groupe de six étudiants indiens que j'avais entendus discuter avec animation. « Nous n'arrivons pas à trancher, me dit l'un d'eux. Nous avons vu ce matin l'incidence de la culture sur le comportement professionnel. Or, la semaine dernière, nous avons passé un test de personnalité et nous avons vu que chacun de nous était différent, alors que nous venons tous de la même partie de l'Inde. Est-ce que chaque individu n'est pas différent ? »

La réponse à ces deux questions est bien entendu positive. Il est exact que les êtres humains sont fondamentalement les mêmes. Dans le fond, et d'où que nous venons, nous éprouvons les mêmes besoins physiologiques et les mêmes motivations psychologiques. Quand nous sommes nerveux ou exaltés, nous avons tous le cœur qui bat. Quand nous sommes moroses ou déprimés, nous nous sentons sans ressort et épuisés. Nous ressentons tous les mêmes émotions humaines que sont la jalousie, l'excitation, le chagrin ou la passion amoureuse. Nous appartenons tous à la même espèce et, en ce sens, quelle que soit leur culture d'origine, les êtres humains sont tous identiques.

Et, oui, chaque individu est différent. Même quand ils ont été élevés au sein du même groupe, par les mêmes parents, et qu'ils travaillent dans le même environnement, il n'y a pas deux individus qui soient exactement identiques : chacun de nous a son style et ses préférences, ses centres d'intérêt, ses aversions et ses valeurs.

C'est pourquoi, quelle que soit la personne avec laquelle vous travaillez et d'où qu'elle vienne, il faut toujours entrer en relation avec elle en cher-

chant à découvrir ce qui lui est spécifique et qui n'appartient qu'à elle. Ne croyez pas que vous puissiez conclure quoi que ce soit de précis sur ses idées ou son comportement en vous basant uniquement sur ce que vous savez de son contexte culturel.

Et pourtant, la culture au sein de laquelle nous grandissons exerce une influence profonde sur notre vision du monde. Toute culture conditionne ses membres à voir le monde d'une certaine façon, à considérer certains modèles de communication comme efficaces ou indésirables, à trouver certains arguments convaincants ou irrecevables, à penser que certains modes de décision ou de mesure du temps sont « naturels » ou « bizarres ».

Pour réussir, les chefs ont toujours eu besoin de comprendre la nature humaine et les différences de personnalités. Il n'y a là rien de nouveau. Ce qui est nouveau, c'est qu'au XXI<sup>e</sup> siècle, ils ont besoin de se préparer à embrasser un éventail de styles professionnels plus large que jamais et de savoir distinguer, dans les relations, ce qui découle des différences personnelles de ce qui résulte des points de vue induits par la culture.

Quand, dans nos bureaux, nous n'étions entourés que de membres de notre tribu, il nous suffisait d'être conscients des besoins psychologiques fondamentaux de l'être humain et de ses grandes motivations, et d'être sensibles aux différences individuelles. Mais à mesure que la mondialisation transforme notre façon de travailler, nous devons maintenant être capables de décoder les différences culturelles afin de bien travailler avec nos clients, nos fournisseurs et nos collègues du monde entier.

Est-ce un défi ? Oui ! Mais un défi passionnant. L'éventail des cultures est une source de surprises et de découvertes sans fin, d'expériences remarquables et d'apprentissage continu et inépuisable.



# NOTES



## Introduction

1. Je dois cette analogie à mon collègue et mentor, le professeur Jose Santos, qui parle dans ses cours de la similitude entre la culture et l'eau. On la trouve aussi chez Fons Trompenaars et Charles Hampden-Turner, qui ont écrit dans *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*, 2<sup>e</sup> édition, McGraw Hill, 1998, traduit en français sous le titre *L'entreprise multiculturelle*, 3<sup>e</sup> édition augmentée, Maxima, 2008 : « Ce n'est qu'en sortant de l'eau que le poisson découvre qu'il en a besoin pour vivre et notre culture est pour nous ce que l'eau est pour le poisson. C'est elle qui nous permet de vivre et de respirer. » Tout récemment, alors que je venais de terminer la première rédaction de ce livre, Kai Hammerich et Richard Lewis ont utilisé la même analogie pour intituler leur dernier livre *Fish Can't See Water: How National Culture Can Make or Break Your Corporate Strategy*, Wiley, 2013.

## Chapitre 1

1. Edward T. Hall, *Beyond Culture*, Anchor Books, 1989. Traduction française : *Au-delà de la culture*, Le Seuil, 1979.
2. Le même dialogue m'a été rapporté, *mutatis mutandis*, à plusieurs reprises. La première fois que je l'ai entendu, c'était de la bouche de Denise Austin Guillon, consultante américaine qui vivait à Paris, qui l'a inclus dans une conférence à laquelle j'ai assisté il y a de nombreuses années.

## Chapitre 2

1. Bien que ce guide ait circulé sans nom d'auteur, on pense qu'il a été rédigé initialement par le groupe pétrolier Shell pour aider ses salariés à mieux se comprendre entre eux.
2. Adapté de Vladimir Zhelvis, *A Xenophobe's Guide to the Russians*, Oval Books, 2010.

## Chapitre 3

1. Richard Nisbett, *The Geography of Thought*, The Free Press, 2003, pp. 48 à 78.
2. Richard Nisbett et Takahiko Masuda, « Culture and Point of View », (Série spéciale d'articles inauguraux par des membres de la National Academy of Sciences), PNAS 100, no. 19, septembre 2003, 11163-11170.

### Chapitre 4

1. Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede et Michael Minkov, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw Hill, 2010, pp. 53 à 88.
2. Robert House, Paul Hanges, Mansour Javidan, Peter Dorfman et Vipin Gupta, *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Thousand Oaks, Sage, 2004, pp. 513 à 563.
3. André Laurent, « The Cross-Cultural Puzzle of International Human Resource Management », *Human Resource Management* 25, no. 1, 1986, pp. 91 à 102.

### Chapitre 5

1. Patrick Lencioni est l'auteur de dix ouvrages de management dont les best-sellers *The Five Dysfunctions of a Team*, Jossey-Bass, 2002 (*Les Cinq dysfonctions d'une équipe*, Un monde différent, 2006), et *The Advantage: Why Organizational Health Trumps Everything Else in Business*, Jossey-Bass, 2012.
2. Pour plus de détails sur le processus japonais de prise de décision, voir Sue Shinomiya et Brian Szepkowski, *Passport to Japan* Revised, Stonebridge Press, 2007, pp. 100 à 103.
3. Un grand nombre de ces recommandations figuraient pour la première fois dans *Communicating with the Japanese in Business*, du Dr. Ernest Gundling, JETRO, 1999, pp. 10 à 11.

### Chapitre 6

1. Roy Y. J. Chua, « Building Effective Business Relationships in China », *MIT Sloan Management Review* 53, no. 4, 2012, et Crystal Jiang, Roy Y. J. Chua, Masaaki Kotabe et Janet Murray, « Effects of Cultural Ethnicity, Firm Size, and Firm Age on Senior Executives' Trust in Their Overseas Business Partners: Evidence from China », *Journal of International Business Studies* 42, no. 9, 2011, pp. 1150 à 1173. Roy Y. J. Chua, Michael W. Morris et Paul Ingram, « Guanxi vs. Networking: Distinctive Configurations of Affect- and Cognition-based Trust in the Networks of Chinese vs. American Managers », *Journal of International Business Studies*, 2009, pp. 40, 490 à 508.
2. Kurt Lewin, « Some Social-Psychological Differences between the United States and Germany », *Character and Personality* 4, 1936.
3. Fons Trompenaars et Charles Hampden-Turner, *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*, 2<sup>e</sup> édition, McGraw Hill, 1998, pp. 83 à 86.
4. R Swaab, William Maddux et Marwan Sinaceur, « Virtual Linguistic Mimicry: When and How Online Mimicry Increases Negotiation Outcomes », *Journal of Experimental Social Psychology* 47, 2011, pp. 616 à 621.

## Chapitre 7

1. Suleman Shahid, Emiel Krahmer et Marc Swerts, *Fun and Games: Springer Proceedings of the Second Edition of the International Conference*, Springer-LNCS, 2008. Chapitre : « Alone or Together: Exploring the Effect of Physical ».

## Chapitre 8

1. Edward T. Hall, *The Dance of Life: The Other Dimension of Time*, Anchor Books, 1989, pp. 44 à 58. Voir *La Danse de la vie*, Seuil, 1992, pp. 58 et 60 à 61.

2. Robert Levine, *The Geography of Time: The Temporal Misadventures of a Social Psychologist*, Basic Books, 1997, pp. 81 à 100.

3. Cette façon de faire la queue a été décrite par Anand Giridharads dans « Getting In and Out of Line », *New York Times*, 7 août 2010.



# INDEX



**A**

Aéroport Perdanakusuma 64  
 Afrique 41, 56, 169, 194, 203  
 Allemagne 25, 29, 37, 57, 65, 87,  
 131-132, 135, 138, 157, 181, 194, 199,  
 203, 205, 207, 214  
 Allemands 94  
 Américains 14-15, 17, 31,  
 36, 38, 42, 45-46, 53, 59-60,  
 62, 67, 72-76, 81, 85-86, 88,  
 90, 94, 99-100, 102, 129-133,  
 138, 145-146, 150, 152-154,  
 161-162, 182-183, 188, 192, 196, 202,  
 207, 210  
 Amérique latine 40, 87, 89, 93, 162,  
 164, 183  
 Anglo-Saxons 34, 40-42, 48, 87-88,  
 177, 187, 192, 200  
 Arabie saoudite 28, 152  
 Argentine 35, 41, 66, 87, 163-164  
 Aristote 101  
 Asiatiques 13, 78, 96, 99-101, 118,  
 215-216  
 Asie 20, 35, 41-43, 50, 56, 66, 90,  
 116-119  
 Astellas 138-141  
 Australie 37, 88, 112, 124, 153  
 Autriche 87, 158-159

**B**

Bacon, Francis 90  
 Bacon, Roger 90

Banque mondiale 206

Belgique 89

Bieber, Justin 86

bouddhisme 101

Bourse de New York (New York  
 Stock Exchange) 170

Brésil 35, 40-42, 73, 87, 93-94,  
 145-146, 151-152, 155-156,  
 196, 211

Brésiliens 54, 94, 145-146, 153, 210

BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine) 152

Britanniques 28-29, 45-46, 54, 63-64,  
 66, 72, 75, 89-90, 192, 200

Brown, David 36-37

**C**

Cambodgiens 66

Canada 37, 88

Chine 12, 14, 28, 32, 35, 38, 48-50,  
 73, 79, 96, 112, 116-120, 125,  
 147-148, 150-152, 154, 166-167,  
 176-177, 185, 191, 200, 208-209,  
 214-217

Chinois 14, 32, 48, 54, 67, 96-97,  
 101-102, 112, 117, 147-148, 150,  
 153-154, 175, 185, 188, 190, 208-209,  
 215-217, 219, 235

Chua, Roy 149-150, 226

Code Napoléon 91

Corée 50, 79, 117-118, 120, 131, 167,  
 176, 185

## LA CARTE DES DIFFÉRENCES CULTURELLES

### D

Danemark 19, 105-106, 111, 114, 127, 163, 186, 213  
*de Groot, Karl* 121  
Descartes, René 90

### E

Edmondson, Lou 43  
Empire Romain 115  
Espagne 27-28, 35, 40, 87, 89, 114-115, 180-181  
Espagnols 28, 46, 67, 92  
États-Unis 17, 22, 28, 31, 34, 38, 41-42, 44, 47, 60, 73-74, 76-77, 85-86, 88-90, 93, 124, 130-132, 135, 138, 145, 150-153, 155, 157, 161, 163, 177, 191-192, 194-195, 203, 207  
Europe 35, 40, 43, 56, 63, 66, 73, 87, 89-90, 96, 99, 114-116, 119, 130, 136, 156, 171, 178, 190, 200, 203  
Européens 48, 57, 67, 81, 102, 202, 215-216

### F

Français 15, 17, 22, 28-29, 43, 46, 54, 60, 62, 67, 73, 75, 88, 91-92, 94, 96, 157, 173, 177-178, 181, 188, 192, 194, 200, 216-217, 219  
France 22, 28, 35, 40, 47, 59, 73, 76, 87-89, 111, 115, 164, 173, 177, 180-181, 194-195

### G

Gerdau, Hugo 145  
Gerdau, Joo 145  
Gerdau S.A. 145  
Grande-Bretagne 194  
Grèce 181  
Gutierrez, Anne-Hélène 111

### H

Hall, Edward T. 42, 197-198, 225, 227, 237  
Hampden-Turner, Charles 155, 225-226  
Hegel, Friedrich 90  
Heineken 108, 121  
Hofstede, Geert 109-110, 113, 226, 237  
Hongrie 96-97  
Hôtel Oberoi 33  
House, Pr. Robert 110, 226

### I

IBM (International Business Machines) 110  
Inde 19, 22, 28, 31-32, 35, 38, 52-53, 145, 152, 159, 163, 166, 170, 194, 200-203, 220  
Indiens 210  
Indonésie 35, 63, 79, 109, 152, 176  
Indonésiens 66, 109  
INSEAD 22-23, 44, 190, 204, 209, 213, 237  
Iran 38  
Islande 115  
Israël 24-25, 67, 181  
Italie 35, 40, 87, 89, 114-115, 181, 194

### J

Japon 35-36, 38, 41, 50, 79, 117, 120, 138, 140, 164, 166-167, 176-177, 187, 200, 207, 214, 216, 219  
Japonais 36, 53-54, 66-67, 99-100, 102, 139-140, 166-167, 176, 188, 208, 215-217  
Johannpeter, Curt 145

**K**

Keillor, Garrison 173  
 Kenya 35  
 Kia Motors Company 102  
 Kong Rong 117  
 KPMG 28, 65  
 Krahmer, Emiel 178, 227

**L**

Latino-Américains 66-67, 184  
 Laurent, Pr. André 114-115, 226  
 Levine, Robert 198, 227  
 Lewin, Kurt 155, 226  
 Loi de Jante 106  
 L'Oréal 168, 175

**M**

Maersk 105  
 Maroc 131  
 Masuda, Takahiko 98-99, 225  
 Merck Pharmaceuticals 89  
 Mexique 35, 40, 87, 108-109, 126, 162, 189  
 Meyer, Eric 173, 191-192, 236  
 Meyer, Erin 13-14, 37, 44, 71, 80, 137, 161, 174, 183, 196, 214, 218, 220  
 Michelin 91  
 Minnesota 21, 35, 74, 87, 111, 156, 173, 191-192, 205, 213  
 Moody, Eric 63-64  
 Moyen-Orient 169, 183, 194, 203

**N**

Néerlandais 27, 54, 60, 68-69, 73-74, 81, 108, 131, 178-179, 183  
 Nestlé 78, 147  
 Nigéria 163, 199, 204-205  
 Nisbett, Richard 98-99, 225  
 Nouvelle-Zélande 88  
 Novo Nordisk 186

**O**

Owens Corning 35

**P**

Pak, Bae 102  
 Pays-Bas 27, 37, 43, 69-70, 81, 89, 96, 121-122, 124, 126, 138, 178, 181  
 Pérou 41, 180  
 Peugeot Citroën 11  
 Philippines 63, 180  
 Pologne 96, 103, 170  
 Portugal 35, 87  
*Prince Shotoku* 176

**R**

Ranato, Flavio 196, 211  
 Repsol 161  
 Royaume-Uni 27-28, 30, 37, 41, 47, 88-91, 124, 138, 153, 163, 191  
 Russes 24, 66-67, 70, 72, 107, 157  
 Russie 23, 70, 89, 106, 152, 155, 158

**S**

Saint-Gobain 170  
 Sandemose, Aksel 106  
 Scandinavie 89, 124, 194, 203  
 Shahid, Suleman 178, 227  
 Shen, Elisabeth 48, 150, 236  
 Singapour 67  
 Sud-Américains 66  
 Suède 28, 114, 131, 201, 203  
 Suisse 78, 151, 210  
 Swerts, Marc 178, 227

**T**

taoïsme 101  
 Tarasov, M. 87-88  
 Thaïlandais 66  
 Thaïlande 79, 167, 176  
 Toledo, Ohio 35-37  
 Toshiba Westinghouse 102, 176

## LA CARTE DES DIFFÉRENCES CULTURELLES

Trompenaars, Fons 155, 225-226,  
237  
Trott, John 154  
Turroturro, Cosimo 29-30

### U

Ukraine 220  
Union européenne 91  
Université de Tilberg 178

### V

Valeo 57, 214  
Vikings 115-116

### Y

Yin (le) et yang (le) 101

### Z

Zimbabwe 35

## REMERCIEMENTS

Comme la plupart des auteurs, je souhaite exprimer mon immense gratitude envers tous ceux dont l'aide et le soutien ont rendu ce livre possible.

Et pour commencer, à John Mahaney, mon excellent responsable d'édition chez PublicAffairs. John a su distinguer la promesse d'un livre dans un premier brouillon de chapitre. Il m'a accompagné de ses conseils attentifs et pertinents tout au long du processus de rédaction. Il m'a encouragé à affirmer mon point de vue, et il m'a montré, paragraphe après paragraphe, comment donner de la vie à mon récit et rendre mes exemples plus intéressants. Sans John, ce livre ne serait pas ce qu'il est.

Un grand paquet de mercis à mon agent littéraire, Carol Franco, dont l'influence sur ce livre a aussi été considérable. Non contente de m'avoir trouvé le meilleur éditeur dont je pouvais rêver, elle m'a suivie pendant ces deux années d'épreuve et d'incertitude. Quand j'avais besoin d'un avis d'expert, elle était toujours prête à m'apporter ses conseils bienveillants et avisés.

Merci à Karl Weber, fantastique secrétaire de rédaction, qui a pris en charge un manuscrit souvent trop long et trop verbeux et qui l'a sérieusement amélioré. Sans Karl, ce livre aurait été beaucoup plus terne. C'est lui qui vous a épargné une multitude d'anecdotes pénibles comme celle de la mouche qui fait le tour du monde pour visiter des salles de classes dans différents pays, et celle du Chinois qui a mal au pied et auquel le médecin de campagne qu'il va consulter demande de lui montrer sa langue.

Merci aussi à Elin Williams, écrivain et responsable d'édition qui m'a prouvé que j'étais capable d'écrire un livre, à condition d'être bien aidée. Elin a consacré beaucoup de temps à s'informer de mon travail, avant même que nous commencions, et il m'a accompagné tout au long de la première version, révisant chaque chapitre avec talent.

## LA CARTE DES DIFFÉRENCES CULTURELLES

Merci à Stuart Crainer et Des Dearlove, qui m'ont aidé à lancer ce projet. Ils ont travaillé avec moi sur le sommaire du livre et sur l'ébauche des différents chapitres. Ils ont trouvé le titre et ont écrit la première ébauche de synopsis. Ils ont relu plusieurs fois les différentes versions des premiers chapitres et m'ont accompagnée dans les premiers moments.

Merci à ma mère, Linda Burkett, non seulement parce qu'elle est pour moi, depuis 44 ans, une source d'amour et de soutien indéfectibles, mais aussi parce qu'elle a lu les différentes versions de chaque chapitre plus de fois que n'importe qui d'autre. Elle a été ma confidente professionnelle tout du long, soupesant chaque exemple sur lequel j'avais un doute, remettant d'aplomb tous les passages qui étaient mal amenés et décrochant son téléphone à 6 heures du matin pour évaluer une nouvelle idée ou un nouveau projet de couverture. Ma mère est, après moi, la personne qui a consacré le plus de temps à ce livre.

Passons maintenant à ma famille, qui m'a supportée tout au long de ce processus difficile et parfois éprouvant : je vous remercie du fond du cœur, sans lien spécifique avec la rédaction de ce livre, mais pour le soutien sans faille que vous apportez jour après jour à tout ce que j'entreprends. Je n'aurais jamais pu écrire ce livre si je n'avais pas été soutenue par les garçons de ma bande : Éric, mon mari, et nos deux fils, Ethan et Logan. Vous êtes les trois piliers sur lesquels repose tout ce que j'ai de bon dans ma vie.

Un grand merci à mon père, Tim, qui m'a enseigné la ténacité et qui, par sa confiance inébranlable, m'a appris à croire en moi. Merci également à Jed, mon frère, et à Seema, sa femme, pour m'avoir montré comment relever avec élégance et constance les défis que la vie nous lance sans prévenir. Et merci à Jennifer, ma meilleure amie, avec qui j'ai souvent voyagé de concert dans le monde de l'interculturel.

Une fois achevée la première version de ce livre, j'étais impatiente d'avoir des retours. J'ai envoyé le manuscrit à un certain nombre de collègues spécialisés dans telle ou telle région du monde. Ils ont tous pris la peine de me relire et de proposer corrections et suggestions. Merci à vous, Mary Yoko Brannen, Elisabeth Shen, Edith Coron, Philippe Aboubadra, Monika Stok, Sabine Havenstein, Stanislav Shekshnia, Martina Harms et Gisela Henrique, pour tout le temps que vous avez consacré à ce projet.

L'équipe de PublicAffairs n'a cessé de dépasser tout ce que je pouvais attendre d'elle. Merci à Jaime Leifer, Melissa Veronesi, Melissa Ray-

mond, Victoria Gilder et à tous ceux qui ont pris un soin attentif à la publication de ce livre.

Merci également aux auteurs qui m'ont inspirée. Merci à Geert Hofstede, Fons Trompenaars et Edward Hall qui ont écrit sur l'interculturel bien avant moi et dont le travail a servi de point de départ à nombre des idées développées dans ce livre.

Merci à Henry Zinglens, qui m'a fait connaître un grand nombre des concepts qui y apparaissent. C'est sous sa houlette que j'ai élaboré les huit axes. Merci à ma collègue et mentor de l'INSEAD, Herminia Ibarra, qui m'a encouragé à écrire ce livre et qui m'a fait suffisamment confiance pour me présenter à Elin Williams et à Carol Franco.

Et enfin, plus encore que tous les autres, je remercie les milliers de cadres qui ont participé à mes séminaires, à l'INSEAD et ailleurs, et qui ont partagé les expériences et les points de vue qui ont servi de base à tous les exemples de problématiques et de stratégies présentés dans ce livre.





Mise en pages : Nord Compo  
Dépôt légal : octobre 2016  
IMPRIMÉ EN FRANCE