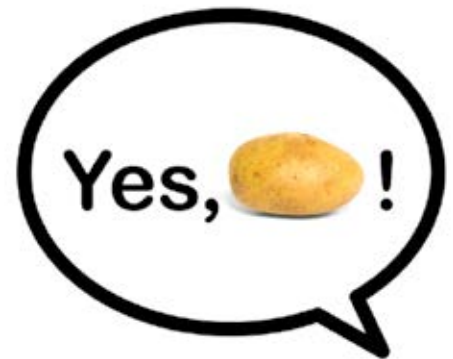


ÉTUDE DE CAS 123  
Jouer le jeu  
de l'économie  
collaborative

LE TRAVAIL  
D'UNE VIE 130  
John Cleese:  
«Un leader idéal est  
celui qui s'efforce  
de ne pas devenir  
indispensable.»

# Expérience



SE GÉRER SOI-MÊME

## Traverser le champ de mines culturel

Apprenez à travailler plus efficacement avec  
les personnes vivant dans d'autres pays.

par Erin Meyer

Lors de son départ à Chicago pour une mission de deux ans, Sabine Dulac, directrice financière d'un géant mondial de l'énergie basée à la Défense, près de Paris, se montrait très impatiente à l'idée de découvrir l'efficacité et la transparence à l'américaine. Quatre mois après son arrivée, c'est avec le sourire qu'elle sortait du bureau de son supérieur américain à la suite de son premier entretien d'évaluation, le plus élogieux de sa vie, selon elle. Pourtant, son supérieur pensait lui avoir signifié qu'il n'était pas entièrement satisfait de son travail.

Que n'avait-elle pas compris, exactement ?

Comme je l'ai appris au fil de seize années passées à étudier les effets des différences culturelles sur le succès de l'entreprise, répondre à ce genre de question n'est pas facile. Il existe de nombreuses recherches et publications sur le sujet, mais la plupart ne parviennent pas à donner une image suffisamment nuancée qui puisse être vraiment utile aux managers travaillant à l'échelle internationale avec des collègues étrangers. Par conséquent, on s'en tient trop souvent à des clichés, qui réduisent les personnes de cultures différentes à un ou deux stéréotypes – les Japonais sont hiérarchiques, par exemple, ou les Français communiquent de façon subtile. Cela peut conduire à des postulats simplistes et erronés – les Japonais ne prennent que des décisions « descendantes », ou les Français sont indirects lorsqu'ils donnent un feedback négatif. On est alors surpris lorsqu'un collègue français critique ouvertement nos défauts, ou quand nos clients japonais veulent l'approbation du cuisinier ou de la femme de ménage avant de prendre une décision.

Très souvent, je constate que même les managers expérimentés et cosmopolites ont des idées préconçues sur la façon de fonctionner des personnes de cultures différentes. En réalité, la culture est trop complexe pour être appréhendée de façon pertinente à partir d'un ou deux critères.

Pour aider les managers comme Sabine à surmonter cette complexité, j'ai complété les travaux de mes nombreux prédécesseurs qui visaient à élaborer un

outil appelé « Carte culturelle ». Celle-ci se compose de huit échelles représentant les comportements managériaux là où les différences culturelles sont les plus courantes. En comparant la position d'une nationalité par rapport à celle d'une autre sur chaque échelle, l'utilisateur peut déchiffrer l'influence de la culture sur la collaboration quotidienne. Nous allons voir ci-après en quoi consiste cet outil, comment il peut vous aider, et quels sont les défis inhérents à son application.

### Les huit échelles

Les huit échelles de la Carte culturelle sont le résultat de dizaines d'années de recherches universitaires dans le domaine de la culture selon différents points de vue. Je suis partie de cette base pour réaliser mon propre travail, validé par de longs entretiens avec des milliers de cadres, qui ont confirmé ou corrigé mes conclusions.

Voici les échelles et leurs indicateurs :

**Communication.** Quand on dit que quelqu'un est un bon communicant, que veut-on dire exactement ? La réponse diffère grandement d'une société à l'autre. Je compare les cultures sur l'échelle de la *communication* en déterminant si elles sont peu ou très contextuelles, un indicateur mis au point par l'anthropologue américain Edward T. Hall. Dans les cultures peu contextuelles, une bonne communication est précise, simple, explicite et claire. Les messages sont interprétés au premier degré. La répétition à des fins d'éclaircissement est appréciée, de même

**Les Français sont des communicants très contextuels – le sens de leurs messages est sous-entendu –, par rapport aux Américains. Et pourtant ils sont plus directs dans leurs critiques.**

que la mise par écrit des messages.

Dans les cultures très contextuelles, la communication est sophistiquée, nuancée et à lectures multiples. Les messages sont souvent sous-entendus et non formulés clairement. On met moins de choses par écrit et on laisse davantage de place à l'interprétation. Pour comprendre, il faut parfois lire entre les lignes.

**Evaluation.** Dans toutes les cultures, on pense que la critique doit être faite de façon constructive, mais ce que l'on entend par « constructif » varie beaucoup. Cette échelle évalue la préférence pour la franchise ou la diplomatie en matière de feedback négatif. L'évaluation est souvent confondue avec la *communication*, mais de nombreux pays ont des positions différentes sur les deux échelles.

Les Français, par exemple, sont des communicants très contextuels (le sens de leur message est sous-entendu) par rapport aux Américains. Et pourtant, ils sont plus directs qu'eux dans leurs critiques. Un manager américain a tendance à n'emprunter aucun détour dans l'expression de commentaires positifs, mais il préfère formuler les messages négatifs de façon encourageante. D'où le malentendu entre Sabine et son supérieur, qui a employé la méthode américaine des trois idées positives pour une négative, ce qui a été interprété par la Française comme de beaux éloges teintés de reproches mineurs. En parallèle, les membres de l'équipe américaine de Sabine se sont plaints de la brutalité et du caractère injuste de ses remarques lors de leur entretien avec elle, celle-ci omettant selon eux de mentionner leurs efforts et leurs réussites. Un risque de quiproquo que l'on peut retrouver entre les Espagnols et les Mexicains : s'ils se situent au même niveau de contextualité, les Espagnols sont beaucoup plus francs lorsqu'ils donnent un feedback négatif. Cette échelle a été élaborée par mes soins.

**Persuasion.** La façon dont vous persuadez les autres et le genre d'arguments que vous trouvez convaincants sont profondément enracinés dans vos idées et comportements en matière de philosophie, de religion et d'éducation.

Traditionnellement, pour comparer les pays sur cette échelle, on détermine leur position par rapport à un schéma de pensée spécifique ou holistique. En général, un cadre occidental décompose un argument en une suite d'éléments distincts (pensée spécifique). Les managers asiatiques ont plutôt tendance à montrer comment les éléments s'imbriquent (pensée holistique). En outre, en Europe du Sud et dans les cultures germaniques, on trouve généralement les arguments déductifs (ce que j'appelle les arguments fondés sur les principes) plus convaincants, tandis que les managers américains et britanniques sont plus sensibles à une logique inductive (ce que j'appelle la logique fondée sur les applications). Les recherches sur les schémas de pensée spécifique et holistique ont été menées par Richard Nisbett, professeur américain de psychologie sociale, et j'ai moi-même travaillé sur l'aspect déductif/inductif.

**Direction.** Cette échelle mesure le degré de respect et de déférence envers les représentants de l'autorité, et évalue la tendance égalitaire ou hiérarchique selon les pays. L'échelle de la *direction* se fonde en partie sur le concept de distance du pouvoir, défini par Geert Hofstede, chercheur hollandais en psychologie sociale, qui a réalisé cent mille études de management chez IBM dans les années 1970. Elle s'appuie également sur les travaux de Robert House, professeur à l'école Wharton, et de ses collègues dans le cadre de leur étude Globe («global leadership and organizational behavior effectiveness») dans soixante-deux sociétés.

**Décision.** Cette échelle, issue de mes propres travaux, mesure à quel point une culture recherche le consensus. On part souvent du principe que les cultures les plus égalitaires sont aussi les plus démocratiques, tandis que les plus hiérarchiques permettent au patron de prendre des décisions unilatérales. Ce n'est pas toujours le cas. Les Allemands sont plus hiérarchiques que les Américains, mais ils sont plus enclins que ces derniers à chercher l'adhésion du groupe avant de prendre une décision. Les Japonais sont

à la fois très hiérarchiques et très attentifs au consensus.

**Confiance.** La confiance cognitive (qui vient de la tête) peut être opposée à la confiance affective (qui vient du cœur). Dans les cultures basées sur le travail, la *confiance* se construit cognitivement sur ce qui a été accompli. Les personnes qui collaborent sans problème, se montrent fiables et respectent le travail des autres finissent par développer une confiance mutuelle. Dans une société basée sur la relation, la confiance est le résultat de la création d'un lien affectif fort. Si on passe

## Les Allemands sont plus hiérarchiques que les Américains, mais ils sont plus enclins à chercher l'adhésion du groupe avant de prendre une décision.

du temps à rire et à se détendre ensemble, si on en arrive à se connaître personnellement et à s'apprécier, la confiance s'installe. De nombreuses personnes ont fait des recherches dans ce domaine. Roy Chua et Michael Morris, par exemple, ont écrit un article de référence sur les différents ressorts de la confiance aux Etats-Unis et en Chine. Je me suis appuyée sur leur travail pour mettre au point mon indicateur.

**Désaccord.** Tout le monde pense qu'un petit désaccord ouvert est salutaire, n'est-ce pas? Bien sûr, l'actuelle littérature d'entreprise américaine confirme ce point de vue. Mais en réalité, les différentes cultures ont des opinions très dissemblables sur la productivité de la confrontation pour une équipe ou une entreprise. Cette échelle mesure la tolérance vis-à-vis du désaccord ouvert et la tendance à le juger utile ou nuisible aux relations collégiales. C'est le cœur de mon travail.

**Planification.** Toutes les entreprises suivent un agenda et un calendrier mais, dans certaines cultures, on se conforme de façon stricte au planning, alors que dans d'autres, on le prend comme une suggestion. Cette échelle évalue

l'importance accordée à un fonctionnement structuré et linéaire ou, au contraire, à un comportement flexible et réactif. Elle se fonde sur la distinction entre «monochronique» et «polychronique» établie par Edward T. Hall.

### La Carte culturelle

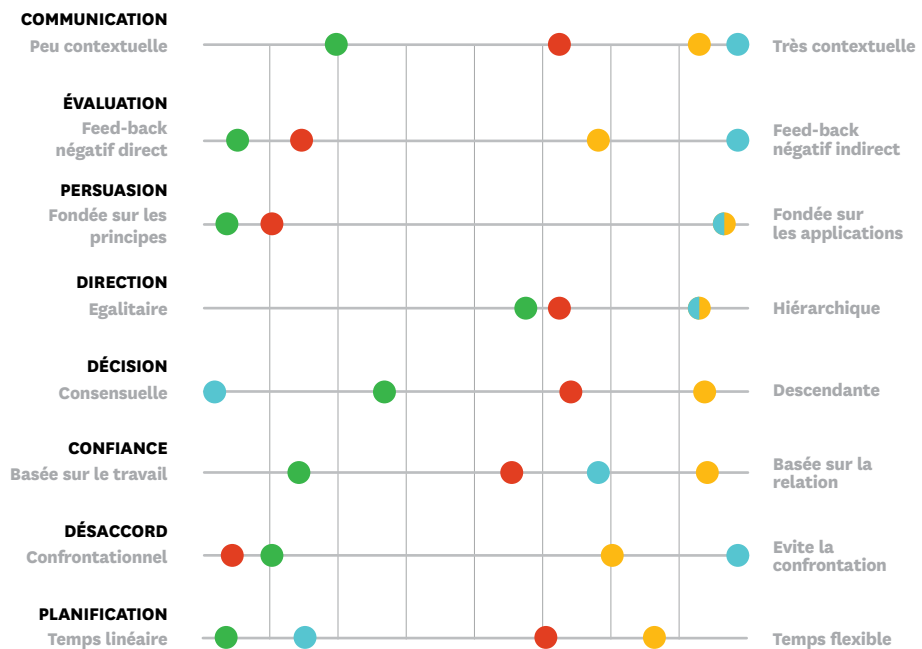
La Carte culturelle montre la position sur ces huit échelles d'un grand nombre de pays, sur la base d'études et d'entretiens. Bien sûr, ces profils reflètent les systèmes de valeur d'une société dans son ensemble, et non de tous les individus qui la

composent. Aussi, si vous déterminez vos positions sur la Carte culturelle, vous découvrirez peut-être que vos préférences diffèrent de celles de votre culture.

Prenons le cas d'Olivier, vice-président de l'équipementier automobile Valeo. Cette société a une clientèle importante en Allemagne et au Japon, ainsi qu'une présence croissante en Chine, ce qui implique qu'Olivier navigue entre la France et ces trois pays. S'il y travaille fréquemment, plusieurs membres de ses équipes en sont aussi originaires. Lorsqu'il s'est rendu en Chine, il pensait que la principale difficulté serait de dépasser les différences culturelles entre l'Asie et l'Europe. Certes, ses collaborateurs asiatiques semblaient mal à l'aise avec la manière qu'ont Français et Allemands de se montrer d'un avis différent du leur et de leur exprimer leurs critiques négatives. Mais la difficulté la plus forte lui est apparue toute autre: les Chinois trouvent les Japonais lents dans leurs prises de décisions, inflexibles, et réticents au changement, et les Japonais se plaignent que les Chinois prennent des décisions irréflechies et semblent évoluer dans un véritable chaos. Non seulement ils ont

# Comparer les cultures managériales: France, Allemagne, Chine, Japon

Cette Carte culturelle évalue les cultures d'entreprise française, allemande, chinoise et japonaise sur huit échelles comportementales. Les profils se fondent sur des études et des entretiens de managers issus des quatre pays. S'il existe de nombreux points de convergence entre les Français et les Allemands d'un côté, et entre les Japonais et les Chinois de l'autre, les Japonais sont assez proches de la culture germanique dans leur manière de décider et de planifier, et les Chinois plus proches des Français que des Japonais sur ces deux mêmes échelles.



du mal à travailler ensemble, mais, sur certains aspects, les Japonais se comportent plus comme des Allemands que comme des Chinois, s'est étonné Olivier.

J'ai fait parvenir à Olivier une Carte culturelle qu'il a pu partager avec ses collaborateurs pour mieux comprendre ces différences. Comme vous pouvez le voir dans l'encadré « Comparer les cultures managériales », s'il existe de nombreuses similitudes entre les Japonais et les Chinois, mal à l'aise avec les feed-back négatifs et les différends affichés, ils divergent sur certains points. Si les Japonais, comme les Chinois, sont très hiérarchiques (*direction*), ils appartiennent à une société consensuelle dans laquelle les décisions sont souvent prises par la communauté (*décision*). Au contraire, en Chine, c'est le chef qui décide, d'où une prise de décision plus rapide. En outre, les Japonais ont un temps linéaire, planifient consciencieusement et s'en tiennent au programme. Autant de valeurs qu'ils partagent avec leurs homologues allemands. Pour ce qui est de la *décision* et de la *planification*, les Japonais sont donc assez proches de la culture germanique et assez loin des Chinois, attachés à la flexibilité et

l'adaptabilité, plus proches des Français que des Japonais sur ces deux échelles.

Certaines différences sont difficiles à surmonter, et dans vos efforts pour y parvenir, il est important que vous respectiez les quatre règles énoncées ci-après. Elles s'appliquent à toutes les échelles, mais je vais me concentrer sur la *direction*.

## RÈGLE N° 1

### Ne sous-estimez pas le problème

Les styles de management proviennent d'habitudes acquises tout au long de la vie, ce qui les rend difficiles à modifier. En voici un bon exemple: en 2010, Heineken, la société brassicole hollandaise, a racheté un grand brasseur de Monterrey, au Mexique. Depuis lors, de nombreux employés mexicains travaillent au siège d'Amsterdam. Carlos, le directeur du marketing de la marque Dos Equis, en fait partie. Il admet que sa première année à ce poste a été difficile:

«Le management des Hollandais est incroyable et n'a rien à voir avec mon expérience dans la direction d'équipes mexicaines. Je prévois une réunion pour lancer un nouveau processus et, pendant

la réunion, les membres de mon équipe commencent à remettre le processus en question, nous emmènent dans diverses directions inattendues, ignorent purement et simplement mon processus, et ne tiennent pas du tout compte du fait qu'ils travaillent pour moi. Parfois, j'en reste abasourdi. Où est le respect?»

«Je sais que les Hollandais ont l'habitude de mettre tout le monde sur un pied d'égalité, alors je ne dis rien et j'essaie d'être patient. Mais j'ai souvent envie de me mettre à genoux pour implorer mes collègues de m'écouter: "Au cas où vous l'auriez oublié, c'est moi le patron!"»

Il n'a pas fallu longtemps à Carlos pour comprendre que les techniques de leadership qu'il avait acquises au cours des dix années précédentes au Mexique, où l'autorité inspire généralement plus de respect, n'allaient pas être faciles à appliquer aux Pays-Bas. Pour s'en sortir, il allait être obligé d'adopter une approche entièrement différente et faire de constants ajustements sur le long terme. «J'ai compris que j'allais devoir désapprendre plusieurs techniques qui m'avaient permis de réussir au Mexique et en acquérir d'autres en partant de zéro», a-t-il dit.



HBR.ORG

**QUEL EST VOTRE PROFIL CULTUREL ?**

Pour connaître votre profil culturel, vous pouvez passer un test en ligne (en anglais) en vous connectant sur [hbr.org/web/assessment/2014/08/whats-your-cultural-profile](http://hbr.org/web/assessment/2014/08/whats-your-cultural-profile)

**RÈGLE N° 2****Multipliez les points de vue**

Si vous dirigez une équipe internationale composée de Brésiliens, de Coréens et d'Indiens, par exemple, il ne vous suffit pas de connaître la façon dont votre culture perçoit chacune des autres. Vous devez aussi comprendre comment les Coréens voient les Indiens, comment les Indiens voient les Brésiliens, etc., et les situer sur la carte. Au fur et à mesure que vous apprendrez à regarder à travers de multiples objectifs, vous découvrirez peut-être que, sur certaines échelles, les Brésiliens et les Coréens, par exemple, ne voient pas du tout les Indiens de la même façon.

Revenons au cas de Heineken. Un manager chinois, récemment muté à Monterrey, a fait la remarque suivante à propos des Mexicains: «Ils pensent vraiment que nous sommes tous égaux. Quel que soit l'âge, la position hiérarchique ou le titre, tout le monde a son mot à dire. Ils veulent qu'on les appelle par leur prénom et qu'on exprime son désaccord en public. Pour un Chinois, c'est très inconfortable.» Son point de vue sur la culture mexicaine n'avait rien à voir avec celui de Carlos et rappelait même celui du Mexicain sur la culture hollandaise.

Autrement dit, la position d'une culture sur une échelle ne signifie rien en soi. Ce qui compte, c'est où le pays se situe par rapport à un autre. Sur l'échelle de la *direction*, le Mexique se trouve quelque part entre les Pays-Bas (un des pays les plus égalitaires au monde) et la Chine (extrêmement hiérarchique). La distance qui sépare ces pays a conduit à des perceptions tout à fait contradictoires.

**RÈGLE N° 3****Trouvez l'aspect positif des autres approches**

Quand on observe le fonctionnement d'autres cultures, on a tendance à voir les aspects négatifs. Steve, un Australien dirigeant l'unité commerciale d'une société de textile en Chine, reconnaît avoir été très critique à l'égard des pratiques de

direction locales lorsqu'il est arrivé dans le pays. Selon lui, le point de vue dominant était le suivant: «Le patron a toujours raison et, même lorsqu'il a complètement tort, il a quand même raison.» Son éducation l'ayant conduit à considérer toute hiérarchie sociale figée comme un système inhumain, qui corrompt la liberté individuelle, Steve était mal à l'aise dans ce nouvel environnement.

Pourtant, il a peu à peu compris et respecté le système chinois d'obligation mutuelle. «Dans la conception confucéenne de la hiérarchie, dit-il, il est important de penser non seulement à la responsabilité des employés, qui consiste à exécuter, mais aussi à celle des cadres, qui est de protéger et d'encadrer leurs subordonnés. Et c'est très gratifiant de donner des instructions claires et de regarder son équipe, compétente et enthousiaste, entreprendre le projet de bon gré, sans rechigner.»

Carlos a évolué de la même façon chez Heineken. Il a commencé à apprécier le style de travail plus égalitaire de ses collègues hollandais, lorsqu'il s'est concentré sur les idées créatives générées et les problèmes évités du fait que ses employés n'hésitaient pas à contester ouvertement ses points de vue.

Parfois, la diversité culturelle peut entraîner inefficacité et confusion. Mais s'il comprend bien la façon dont les personnes provenant d'horizons divers se comportent, le chef d'équipe peut faire de ces différences les meilleurs atouts de son équipe. «Maintenant que je dirige une unité sino-australienne, explique Steve, je réfléchis à la façon dont je peux tirer profit des différents styles de l'équipe. Parfois, j'ai vraiment besoin qu'un ou deux experts parmi mon personnel remettent mes idées en question pour être sûr que nous avons la meilleure solution. Mais, lorsque nous sommes pressés par le temps, j'ai besoin d'une réactivité sans faille. Mon objectif premier est d'appréhender dans toute leur complexité les différents points forts de l'équipe, afin de pouvoir choisir la meilleure sous-équipe pour chaque tâche.»

**RÈGLE N° 4****Ajustez et réajustez votre position**

De plus en plus d'équipes se composent de membres divers et dispersés dans le monde entier. En tant que leader, vous devrez donc souvent modifier ou adapter votre propre style pour être plus en phase avec vos collaborateurs. Changer de position sur une seule échelle ne suffit pas; vous allez devoir élargir votre zone de confort, afin de pouvoir évoluer de façon plus fluide le long des huit échelles, dans un sens et dans l'autre.

Comme Carlos et Steve l'ont appris, pour tenir compte des différences culturelles, vous pouvez être amené à repartir de la case départ. Demandez-vous quels sont les types de leadership les plus efficaces selon les endroits et la nationalité des personnes. Identifiez vos tendances réflexes – et apprenez à vous en moquer. Puis pratiquez la direction sur des modes très variés, pour mieux motiver et mobiliser les groupes influencés par des coutumes différentes de celles qui ont cours chez vous.

**QUE NOUS TRAVAILLIONS** à Düsseldorf ou à Dubai, à Brasilia, à Pékin, à New York ou à New Delhi, nous faisons tous partie d'un réseau international. C'est vrai au bureau ou lors d'une réunion, et c'est vrai aussi dans le monde virtuel, lorsque nous échangeons par e-mail, vidéoconférence, Skype ou téléphone. Aujourd'hui, notre succès dépend de notre capacité à surfer sur les profondes variations qui existent dans la façon dont les personnes de cultures différentes pensent, dirigent et obtiennent des résultats. En mettant de côté les stéréotypes et en apprenant à décoder le comportement des autres cultures sur toutes les échelles, nous pouvons éviter de vexer (et de nous vexer!) et mieux tirer parti des atouts de la diversité accrue. ♥



**Erin Meyer** est professeure affiliée en comportement organisationnel, spécialisée en management interculturel, à l'Insead de Fontainebleau, France. Elle est l'auteur de «The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business» (PublicAffairs, 2014).