

SE COMPORTER COMME UN BOSS DANS LES PAYS NORDIQUES

Dans ces sociétés égalitaristes et consensuelles, le rapport à la hiérarchie est beaucoup plus souple qu'en France ou au Mexique.

Illustration : Diego Aranega



PAR
ERIN MEYER,
professeure
à l'Insead,
auteure de
*La Carte des
différences
culturelles.*
Huit clés pour
travailler à
l'international
(Diateino)

ILLUSTRATION : STEPHANE TRAPIER

Carlos est mexicain. A l'époque où je l'ai rencontré, il travaillait à Amsterdam, pour un célèbre brasseur néerlandais. «Gérer une équipe là-bas est une expérience incroyable, me racontait-il alors. Cela ne ressemble ni de près ni de loin à ce que j'ai vécu au Mexique : les Néerlandais se fichent de savoir qui est le patron !»

Et de m'expliquer les difficultés qu'il rencontrait. Il se souvenait en particulier d'une réunion qu'il avait organisée pour exposer un processus à déployer dans le groupe. «Mes collaborateurs se sont mis à me contredire, reprenant mes idées pour les amener dans d'autres directions...» Carlos était stupéfait : «Au Mexique, on nous enseigne depuis l'enfance à montrer du respect et une certaine déférence envers les personnes détentrices de l'autorité. Il est très déconcertant pour nous de manager un groupe qui considère que chaque membre doit être traité sur un strict pied d'égalité.»



L'EXPLICATION. La société des Pays-Bas est l'une des plus égalitaristes au monde. Quand vous entrez dans une salle de réunion à Amsterdam, vous avez du mal à identifier le patron au premier coup d'œil. Et pour cause, il est souvent habillé comme les membres de ses équipes, il ne cherche nullement à se distinguer, tout le monde s'appelle par son prénom. Carlos est issu d'une culture opposée, qui mar-

que fortement la distance hiérarchique – et, en cela, elle ressemble à la nôtre. Au Mexique comme en France, l'autorité du chef est claire, les titres sont importants, l'organigramme doit être respecté...

LA STRATÉGIE. Si vous devez manager des équipes aux Pays-Bas, mais aussi en Scandinavie, en Israël, en Australie ou au Canada, évitez les signes ostentatoires de «cheffitude» ! Adoptez le code vestimentaire

de vos équipes, usez des titres avec modération et pratiquez un management par objectifs. Par exemple, en présentant un projet à un collaborateur, demandez-lui de vous expliquer la manière dont il compte y contribuer. Envisagez ces rendez-vous comme des moments de négociation et de dialogue, et non comme des occasions de faire passer vos ordres. Vous devez vous positionner comme un facilitateur, pas comme un superviseur. ●

Un patron néerlandais ou suédois ne cherche pas à se distinguer de ses équipes

➤ EN INDE, LE CHEF DOIT AVOIR SON PROPRE BUREAU

Sabbir a travaillé pour une société norvégienne installée en Inde. Quelle ne fut pas sa surprise de découvrir qu'il n'y avait pas de bureau à part pour le chef, mais un open space où patron et salariés se côtoyaient «à égalité» (comme c'est l'usage dans les pays scandinaves). Les collaborateurs indiens étaient tous très déstabilisés. «En Inde, nous aimons montrer que notre chef est important. Cela nous valorise par ricochet. Il doit ainsi avoir son propre espace de travail.»

➤ L'ORGANIGRAMME, C'EST SACRÉ AU NIGERIA!

Jack est un ingénieur australien. Peu après sa mutation à Lagos, il a commis un impair. «J'avais besoin d'une info que seul le PDG détenait. Je lui ai alors envoyé plusieurs e-mails. Tous sont restés sans réponse. J'ai compris plus tard que ma démarche jugée trop directe l'avait offensé. En Australie, on va chercher l'info à la source, peu importe où elle se trouve ! Au Nigeria, j'aurais dû y mettre davantage les formes en passant par mon N+1.»