

RECADRER UN COLLABORATEUR... AUX ÉTATS-UNIS

En règle générale, les Américains se livrent avec franchise alors que nous usons de sous-entendus. Mais, curieusement, ils se montrent moins directs que nous lorsqu'il s'agit d'exprimer des critiques.



PAR
ERIN MEYER,
professeure
à l'Insead,
auteure de
*La Carte des
différences
culturelles. 8 clés pour
travailler à
l'international*
(Diateino)

Une de mes clientes françaises – expatriée depuis peu à Chicago – m'appelle un jour pour me donner de ses nouvelles. Son nouveau poste l'enchanté : «J'ai eu ma première évaluation la semaine dernière. J'ai eu d'excellents feed-back.» Je contacte alors son boss... et c'est un tout autre son de cloche qui parvient à mes oreilles : «Sabine a besoin de changer sur plusieurs points dont je lui ai parlé à de nombreuses reprises. Elle ne semble pas m'entendre. Lors de son évaluation, je lui en ai reparlé. J'espère voir des changements prochainement.»



L'EXPLICATION. Les Américains – plus explicites que les Français sur bien des aspects – sont beaucoup moins directs quand il s'agit d'exprimer des critiques. Ils ont l'habitude de donner trois feed-back positifs pour chaque remontrance. Les Français fonctionnent de manière complètement opposée : ils disent très clairement ce qui ne va pas et se montrent

beaucoup plus elliptiques pour formuler ce qui est positif. On comprend que Sabine ait eu du mal à s'y retrouver...

LA STRATÉGIE. Si vous souhaitez comprendre comment une culture traite les feed-back négatifs, soyez attentif au type de mots employé. La plupart des cultures «directes» tendent à utiliser ce que les linguistes appellent des intensifiants, des termes

qui viennent renforcer leur propos : «Ce n'est *absolument* pas professionnel», «c'est *totallement* inapproprié». A contrario, les cultures dites «indirectes» usent d'atténuateurs pour adoucir les critiques, comme «une sorte de», «un peu», «peut-être». Ces atténuateurs peuvent aussi prendre la forme de litotes : «Nous n'y sommes pas tout à fait» signifie pour un Anglo-Saxon «nous sommes loin du compte» ! Si un Américain qualifie votre proposi-

tion ou votre offre de «fantastique», cela signifie qu'elle est plutôt bien. Mais s'il ajoute qu'il y a «peut-être» certaines choses à concevoir «un peu» différemment, faites attention : c'est la partie la plus importante du message.

Si, vous-même, vous avez un reproche à faire, mettez-y les formes ! Soyez positif et explicite, équilibrez compliments et critiques, sinon vous passerez vite pour quelqu'un de sec, d'injuste et d'arrogant. ●

Outre-Atlantique, on assortit chaque remarque négative de 3 feed-back positifs

➤ AUCUNE CRITIQUE EN PUBLIC AU MEXIQUE

Si vous devez faire des reproches à des Mexicains, il est conseillé d'y aller avec des pincettes ! Première règle : s'il vous faut adresser une remontrance à un individu, ne le faites jamais en public. Privilégiez le face-à-face, lors d'une rencontre organisée de préférence hors du bureau, au restaurant par exemple. On retrouve cette façon de faire dans de nombreux pays d'Asie, en particulier au Japon.

➤ DES NÉERLANDAIS SANS FARD ET SANS DÉTOUR

Ils sont des champions de l'expression directe, dépassés seulement par les Israéliens et les Russes ! Un collègue néerlandais pourra très bien vous notifier que votre e-mail est bourré d'erreurs ou qu'il a trouvé votre présentation faible... Attention à ne pas prendre la mouche ! En agissant de la sorte, il ne montre aucune volonté de blesser, mais témoigne tout simplement d'un souci de franchise et d'honnêteté.