REVUE MANAGEMENT

RUBRIQUE AFTERWORK"VU DE L'ÉTRANGER"

DE NOVEMBRE 2021 À JUILLET 2023

SAISON 4

par NATHALIE LORRAIN

ITINERAIRES INTERCULTURELS= (i)²

SOMMAIRE

- **Page 4 - Novembre 2021**
  - **Chercher l'embrouille à travers le monde**
  - En Pologne : ne félicitez pas vos collaborateurs
  - En Russie : envoyez une lettre d'avocat
  - En Afrique du Sud : jouez-la perso
  - Aux Etats-Unis : soyez négatif
  - En Chine : moquez-vous du Boss
  - En Grèce : réglez un problème par mail
  - Au Qatar : ne tenez pas parole
  - Au Japon : dites non sans ambages

- **Page 5 - Décembre 2021**
  - **Pas de temps à perdre en Corée du Sud**
  - Une nécessaire lenteur au Japon
  - Algérie : le temps contre la montre

- **Page 6 - Février/ Mars 2022**
  - **Russie : les finances, une affaire de femmes**
  - Afrique : Nanas Benz, le retour
  - Etats-Unis : gare aux compliments !

- **Page 7 - Avril/ Mai 2022**
  - **Australie, les copains d'abord**
  - En Corée, on met les formes
  - Au Brésil, on peut "finir en pizza" !

SOMMAIRE

- **Page 8 - Juin/ Juillet 2022**
  - **Finlande : Que la force soit avec toi**
  - La persévérance au Japon
  - Le courage éthiopien

- **Page 9 - Aout/ Septembre 2022**
  - **Canada : tout le monde d'accord !**
  - Pays-Bas : cash et consensus
  - Colombie : les ordres d'abord

- **Page 10 - Octobre/ Novembre 2022**
  - **Espagne : familiarité bien tempérée**
  - En Italie, titres et "tu" mêlés
  - En Chine, la qualité de la relation avant tout

- **Page 11 - Décembre 2022/ Janvier 2023**
  - **Belgique : l'anglais, gage de neutralité**
  - La tour de Babel camerounaise
  - En Pologne, la langue comme identité

- **Page 12 - Février/ Mars 2023**
  - **Tanzanie : le règne de la "positive attitude"**
  - L'optimisme résolu des Brésiliens
  - Des salamalecs sans fausse note dans le monde arabe

- **Page 13 - Avril/ Mai 2023**
  - **Indonésie : un jeu de patience**
  - La météo des Hongrois
  - La "saoudisation" des équipes

- **Page 14 - Juin/ Juillet 2023**
  - **Inde: la revanche des femmes**
  - Japon : la femme au foyer
  - Allemagne : peu d'expatriations en famille

Chercher l'embrouille à travers le monde

Voici tout ce que vous devez savoir pour agacer à coup sûr vos partenaires polonais, américains, russes, qatariens… Et pour rattraper vos impairs.

EN POLOGNE
Ne félicitez pas vos collaborateurs

Marc est depuis peu à Varsovie. Il vient de prendre un poste de directeur commercial pour la filiale polonaise de son groupe. Comme avec ses équipes françaises, il organise avec ses collaborateurs un point hebdomadaire sur les objectifs et les réalisations de la semaine. Le contexte est difficile mais les résultats sont au rendez-vous. Au bout d'un semestre, Marc se fend de quelques mots de félicitation en début de réunion… avant d'embrayer sur l'ordre du jour. Trop vite, bien trop vite au goût de ses collaborateurs polonais !

Valorisez leur implication

Plus que dans d'autres cultures d'Europe centrale, la valorisation de la performance, individuelle et collective, est extrêmement importante en Pologne. Habitué aux épreuves, le pays sait mobiliser son énergie dans l'adversité. Une fois le défi relevé, les Polonais attendent de leur chef qu'il prenne le temps de les féliciter pour leur implication et leurs actions. Un besoin qui se fait moins sentir, par exemple, chez les Tchèques : la figure littéraire du brave soldat Svejk, le personnage du populaire roman satirique de Jaroslav Hasek, l'illustre bien. On fait ce qu'on doit faire sans attendre forcément de reconnaissance. Tout le contraire des Polonais, donc. Alors, encouragez-les et valorisez leur ténacité, leurs efforts et leurs performances, surtout quand la situation est compliquée.

EN RUSSIE
Envoyez une lettre d'avocat

Les relations sont musclées en Russie. Cordiales, mais musclées. Jean le sait. Pour accélérer un peu les choses, il n'hésite donc pas à employer son arme usuelle dans ses relations d'affaires avec des Français : la lettre d'avocat. En France, il s'agit «juste» de signifier la fermeté d'une décision et sa résolution. Jean veut seulement inciter son fournisseur attitré en Russie à mettre un peu plus d'empressement à répondre à ses demandes. A la réception de la missive, le fournisseur se manifeste, en effet : au téléphone, de manière houleuse, sur une tonalité très agressive. Jean a commis un gros impair !

Acceptez de vous confronter en face-à-face

Il est vrai que les Russes sont à l'aise dans les rapports de force. Ils n'hésitent pas à tester un nouvel interlocuteur en le bousculant et en engageant un bras de fer pour voir ce qu'il a dans le ventre. Mais une fois la confiance installée, ils ménagent la relation établie et s'y investissent affectivement. En cas de désaccord, privilégiez les discussions autour d'une table en veillant à employer le registre émotionnel. Surtout pas d'écrits et encore moins ceux d'un avocat ! Vos partenaires russes le prendront comme une déclaration de guerre. Et là, ils ne vous feront pas de cadeau. Rappelez-vous qu'ils adorent le jeu d'échecs !

EN AFRIQUE DU SUD
Jouez-la perso

Johannesburg est une ville fascinante, que Jeanne commence à apprécier. Bien sûr, les problèmes de sécurité sont réels dans la capitale d'Afrique du Sud, mais quelle énergie se

dégage de la cité ! Et côté boulot, elle se sent comme un poisson dans l'eau. Bien décidée à valoriser ses compétences dans sa nouvelle boîte, elle redouble d'efforts auprès de ses chefs pour leur montrer à quel point ses performances sont bonnes. Alan et Thulani, ses N + 1 et N + 2 locaux, réagissent peu à ses démonstrations. Ils montrent même quelques signes d'agacement…

Misez sur le collectif

Le sens de l'équipe est très fort en Afrique du Sud. Un concept résume cet état d'esprit, l'«ubuntu». Ce mot zoulou, qui signifie «humanité», désigne les liens que partage un individu avec les autres membres d'un groupe. Des liens qui passent par des émotions et des ressentis exprimés, et ce, quels que soient votre position hiérarchique ou votre statut social. En Afrique du Sud, avancer en franc-tireur est très mal vu. On vous appréciera pour les bonnes relations que vous saurez instaurer avec vos collègues et partenaires, tout autant que pour vos résultats, aussi excellents soient-ils !

EN CHINE
Moquez-vous du boss

Après une réunion interminable, Michel se réjouit de la soirée que ses partenaires chinois lui proposent : un dîner dans un restaurant réputé de Shanghai. Il sera le seul Français de la délégation à s'y rendre, ses supérieurs ayant d'autres obligations… La soirée se passe bien, le climat est détendu et les blagues fusent. Mis en confiance, Michel se lance dans une imitation de son chef. Rien d'insolent, le Français se moque gentiment du ton monocorde qu'employait son N + 1 lors de sa présentation. Loin de trouver amusante l'intervention de Michel, les Chinois changent d'humeur et se réfugient dans une réserve teintée de gêne.

Respectez l'ordre social

En Chine, on ne plaisante pas avec la hiérarchie. La sienne et celle des autres ! La déférence aux chefs est très marquée dans toutes les provinces chinoises. Depuis sa plus tendre enfance, on inculque au petit Chinois le respect des anciens, une valeur héritée du confucianisme. Les ordres du chef sont faits pour être respectés, cette docilité étant garante de l'harmonie du groupe. Loyauté, respect et discipline envers l'autorité sont ici les maîtres-mots. En vous moquant de votre patron, vous avez fait preuve d'un comportement antisocial. Reprenez-vous.

AUX ETATS-UNIS
Soyez négatif

Le projet court depuis sept mois. Un marathon pour Alex, qui commence à en voir la fin. Encore faut-il que les équipes d'Atlanta livrent leur rapport en temps voulu et avec les modifications demandées. En tant que chef de projet, Alex a suivi de près l'avancement de chaque étape auprès des collaborateurs concernés. «*Good job*», n'a-t-il cessé de répéter à la team américaine. Mais là, il souhaite redresser la barre pour tenir les délais. Il organise une visio avec les Etats-Unis et pointe les dysfonctionnements et correctifs à apporter. Au fil de son intervention, les visages à Atlanta se ferment de plus en plus, certains exprimant une hostilité marquée.

Positivez !

Alex aurait dû le savoir : les Américains ne fonctionnent bien qu'avec des feed-back positifs. Si des critiques •••

• • • doivent être émises, elles le seront dans un second temps, après l'expression de tout ce qui a bien marché. Gardez constamment en tête cette façon de faire : une couche de positif et jamais plus d'une pincée de négatif à la fois. Attention au faux pas : il peut mener, au mieux, à la démotivation d'un collaborateur, au pire, au conflit ouvert ou à la démission.

EN GRÈCE
Réglez un problème par mail

Comment Elias a-t-il pu oublier ce rendez-vous ? Pour Paule, sa manageuse, c'est un mystère digne de ceux d'Eleusis. Elle avait bien précisé pourtant qu'elle le voulait à ses côtés pour rencontrer ce nouveau prospect à Athènes, elle lui avait même rappelé la date… Pour marquer le coup, elle envoie à Elias un petit mail de recadrage. Rien de bien méchant, juste pour remettre à plat leur manière de fonctionner. Hélas, loin d'ouvrir la discussion avec son adjoint, la missive a pour effet de le rendre méfiant et tendu. Elias va-t-il prendre le large ?

Expliquez-vous de vive voix

En Grèce, comme dans de nombreux pays méditerranéens, l'oral prévaut sur l'écrit. Surtout quand il y a un problème à régler ! Envoyer un mail est donc la dernière chose à faire… Pour rattraper cet impair, il ne reste plus à Paule qu'à inviter Elias à boire un café frappé pour s'expliquer de vive voix avec lui. Cet échange devrait rétablir la confiance et dissiper tout malaise. Sur les terres comme sur les îles, le rituel de l'«ellinikos» (café grec, frappé ou non) contribue à nouer des relations d'affaires comme à dénouer des problèmes !

AU QATAR
Ne tenez pas parole

Andrew le sait : pour convaincre ses prospects qatariens, il doit accepter les nombreuses invitations à déjeuner et à dîner et se monter patient quand la discussion s'éternise. Mais là, il n'en peut plus. Pour accélérer la négociation, il promet à son interlocuteur de raccourcir les délais de livraison… sans prendre la précaution de demander au siège si c'est faisable. Or, c'est impossible ! Revenant sur ce point quelques jours plus tard, il a la désagréable surprise de constater que Mohammed prend très mal ce revirement.

Tenez vos promesses

Dans tout le Proche et Moyen-Orient, une parole donnée est sacrée. C'est un engagement de personne à personne : il faut le respecter comme on respecte son interlocuteur. Se dédire vous expose à perdre la confiance de vos partenaires orientaux. La retrouver vous prendra autant de temps qu'il vous en a fallu pour la construire. Vous repartez de zéro ! Il est donc crucial de s'engager à l'oral sur des actions ou des décisions uniquement si vous êtes certain de les réaliser. Sinon, prudence…

AU JAPON
Dites non sans ambages

Chihiro a beau vivre en France depuis deux ans, elle n'est toujours pas habituée aux remarques «brutales» de ses collègues et de son chef. Le dernier événement pourrait bien la pousser à quitter l'entreprise : devant tout le staff marketing, son supérieur a refusé catégoriquement la solution qu'elle avait émise. Blessée et en colère, Chihiro n'a pas répondu mais elle n'en pense pas moins.

Prenez des pincettes

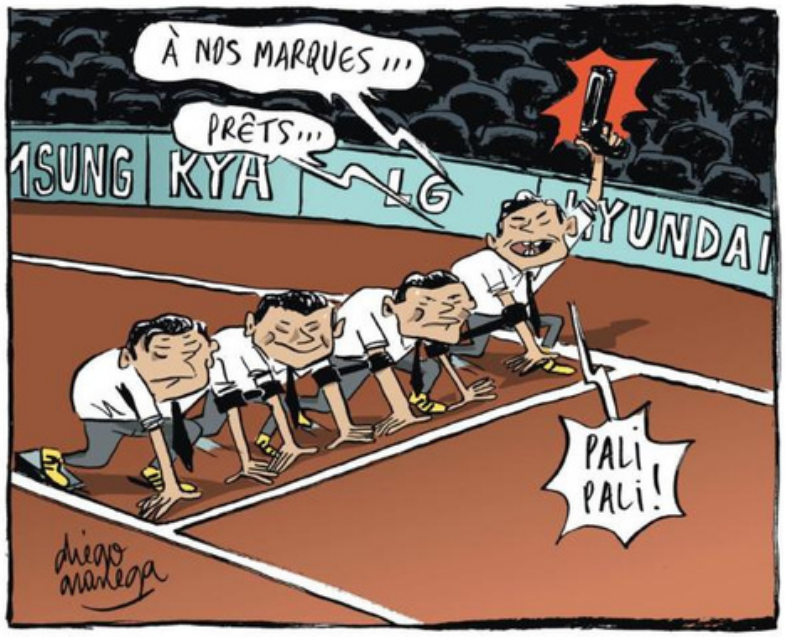
Les Asiatiques, Chinois, Coréens et Japonais en particulier, n'expriment jamais frontalement un refus. Encore moins si les échanges ont lieu devant plusieurs personnes. Dans ces cultures, il est important de ne pas faire perdre la face à l'autre. Si vous ne prenez pas de pincettes, les conséquences pourraient s'avérer fâcheuses. Votre refus direct sera vécu comme une humiliation et vos relations en pâtiront inéluctablement. Usez et abusez donc de termes destinés à atténuer vos remarques, comme «pour ainsi dire», «en quelque sorte», «légèrement»… Ne craignez pas d'employer des métaphores et des tournures qui vous sembleront peut-être alambiquées, mais qui vous éviteront de heurter vos interlocuteurs asiatiques : «On pourrait peut-être envisager de voir vos propositions de façon légèrement différente. Qu'en pensez-vous ?» ❄

Par Nathalie Lorrain et Marie Peronnau

Pas de temps à perdre en Corée du Sud

Rien ne traîne ! Le mot d'ordre de la la culture sud-coréenne est "pali pali", littéralement "vite, vite". Résultat : un impressionnant décollage économique depuis les années 1960.

Par Nathalie Lorrain, directrice associée du cabinet de conseil Itinéraires interculturels
Illustration Diego Aranega pour Management



Robert n'en revient toujours pas. Quelle différence entre sa première mission de prospection en Corée du Sud dans les années 1980 et sa mission actuelle ! Séoul, la capitale, est méconnaissable. Mais c'est surtout le comportement de ses partenaires coréens qui le surprend le plus. Finie la nonchalance : ils sont dans l'action, ils avancent sans se retourner, ni se lamenter.

L'explication

L'expression «pali pali» – «vite, vite», en version française – illustre cette frénésie et cette impatience propres à la culture contemporaine sud-coréenne. Pour comprendre cet état d'esprit relativement récent, il faut savoir que la Corée a longtemps vécu comme un petit pays pauvre. Historiquement vassale des Mongols puis des Chinois, elle est tombée sous le joug japonais au début du XX^{e} siècle. La guerre de Corée – qui s'est achevée en 1953 par la partition du pays en deux Etats, celui du Nord et celui du Sud – a accentué ce sentiment de vassalité. A partir des années 1960, le gouvernement de la nouvelle Corée du Sud n'a eu qu'un objectif : organiser la croissance économique à tout prix et se sortir le plus vite possible de cette situation. Pas de temps à perdre, place à l'action !

En pratique

Les Sud-Coréens ont été encouragés à toujours plus de compétitivité. Fondé sur l'exaltation du travail collectif, le management ne permet pas la moindre défaillance individuelle qui risquerait de mettre en danger le groupe. Des générations ont ainsi consacré leur vie et leur énergie au travail afin d'octroyer au pays une place parmi les plus grands. Si vous collaborez avec des Coréens, attendez-vous à ce que les affaires pulsent ! Rien ne tarde, l'avenir est plus important que le passé et les nouveautés toujours bien accueillies. Un bémol à cette vivacité : les jeunes visent désormais à plus d'équilibre entre leur vie privée et professionnelle, au prix d'un certain ralentissement de la cadence. *

/•/ Une nécessaire lenteur au Japon. Dans une entreprise japonaise, chaque décision est prise de façon consensuelle par les membres du groupe. L'individu ne peut s'exprimer qu'en se pliant à certaines règles sociales, garantes de l'intégrité et du respect de chacun des membres du collectif. Dans ces conditions, tout projet nécessite du temps : il faut l'accord de tous pour entériner une décision.

/•/ Algérie : le temps contre la montre. Le rapport au temps varie suivant les cultures. Les Français apprécient ainsi le respect des échéances, la ponctualité dans les rendez-vous. Les Algériens, eux, se montrent plus souples sur ces sujets. Le temps n'est pas une donnée fixe, il peut être interprété, contextualisé. Et, surtout, l'être humain n'a pas le pouvoir de le contrôler.

Russie

Les finances, une affaire de femmes

Elles sont surnommées les "tsarines": sur le continent russe, les postes concernant la gestion et la comptabilité sont le plus souvent occupés par des femmes.

Chargée par son entreprise d'ouvrir un bureau en Russie, Maude a missionné un chasseur de têtes moscovite pour l'aider à trouver le meilleur candidat au poste de chef comptable. Comme convenu, Youri lui envoie sa première sélection de CV: Olga, Irina, Maria… Tous les profils sont féminins! La Russie aurait-elle mis en place un système de discrimination positive envers les femmes? Rien de tel.

L'explication. Au cours de son histoire, la Russie n'a cessé de livrer bataille pour agrandir et protéger un immense territoire (qui représente plus de 30 fois la superficie de la France). Dans une famille russe, chaque génération a ainsi connu le départ au combat d'un père ou d'un fils pour des mois, voire des années… Au fil des siècles, les femmes ont pris l'habitude de gérer de près l'économie du ménage. C'est donc bien souvent la gent féminine qui tient les cordons de la bourse, tant dans les foyers que dans les entreprises. On estime aujourd'hui que 95% des experts et chefs comptables sont des femmes, à qui l'on prête des vertus comme la rigueur, la fiabilité, la loyauté et l'intégrité.

En pratique. Vous pensiez la Russie machiste? Dans vos relations d'affaires, vous pourriez être amené à traiter avec beaucoup plus de femmes que vous ne l'imaginiez. Les meilleures gestionnaires se retrouvent au cœur du business: on les surnomme les «tsarines». Elles peuvent occuper le devant de la scène ou, plus discrètement, partager le pouvoir. Mais comme le serine (en français dans le texte) une chanson populaire russe du XX^{e} siècle: «Cherchez la femme!» Derrière chaque homme d'affaires, on trouve bien souvent une femme qui veille aux intérêts financiers et légaux de l'entreprise. ■

Par Nathalie Lorrain, directrice associée du cabinet de conseil Itinéraires interculturels. Illustration Diego Aranega pour Management

Afrique: Nanas Benz, le retour Loin du cliché de la «mamma» cantonnée au foyer et à l'éducation des enfants, de nombreuses Africaines se lancent dans l'entrepreneuriat. Organisées, persévérantes, elles incarnent sans complexe l'avenir de l'Afrique. Elles prennent ainsi le relais des «Nanas Benz», puissantes femmes d'affaires originaires du Togo qui ont fait fortune dans le commerce du textile durant les années 1970-1980. Et qui roulaient souvent dans des Mercedes-Benz…

Etats-Unis: gare aux compliments! On ne plaisante pas avec les rapports homme-femme aux Etats-Unis. Pour éviter tout soupçon de harcèlement sexuel, les hommes doivent impérativement respecter certaines règles. Ainsi, ils ne ferment jamais la porte d'un bureau – et changent de cabine d'ascenseur – s'ils risquent de s'y retrouver seul avec une femme. Et évitent même tout compliment se rapportant au physique: coiffure illuminant le visage, jolie robe…

Australie
Les copains d'abord

La familiarité de l'esprit "mateship" peut désarçonner. Mais cette camaraderie mâtinée de respect, caractéristique de la culture australienne, autorise des échanges directs, sans chichi ni tralala.

Hubert et Charles sont totalement déboussolés. Alan et Chris, leurs fournisseurs australiens, s'adressent à eux comme s'ils étaient amis de longue date. Dès leur toute première rencontre, ils les ont appelés par leur prénom, avec une familiarité déconcertante, quand Hubert et Charles, eux, ne sont même pas sûrs de connaître leur nom de famille…

L'explication. En Australie, toute interaction sociale – que ce soit dans un cadre personnel comme dans un contexte professionnel – est vécue dans un esprit *mateship*. Cette expression idiomatique, dérivée du mot *mate* («ami») et utilisée à l'origine pour désigner une amitié entre hommes, fait partie intégrante de la culture australienne : elle désigne une camaraderie impliquant respect mutuel, fraternité et loyauté. Son usage s'est aujourd'hui élargi. Le concept est à ce point fondateur pour les Australiens qu'il a même failli être intégré dans le préambule de leur Constitution, en 1999.

En pratique. Les Australiens accordent une grande importance au principe d'égalité entre les individus, quel que soit leur positionnement social. Ils traiteront de la même façon un grand patron d'entreprise et un employé, prenant très rarement en considération les statuts sociaux et les groupes d'appartenance. L'accent est mis sur des relations ouvertes, des échanges informels et détendus. Pas de présentation en bonne et due forme, pas de phrases protocolaires sur le continent australien ! Le style de communication est direct et sans ambages, comme le montre l'expression *to call a spade a spade* («appeler un chat un chat»). On va droit au but, sans prendre de pincettes, et si on a l'occasion de le faire autour d'un verre, c'est encore mieux ! ■

***Par Nathalie Lorrain, directrice associée du cabinet de conseil Itinéraires interculturels. Illustration Diego Aranega pour* Management**

En Corée, on met les formes Oubliez votre ego : en Corée, un individu n'est défini que par sa place dans un groupe. Le «je» n'est jamais utilisé pour se mettre en situation. C'est toujours en fonction de son statut qu'on est présenté ou qu'on parle de soi. Ainsi, dans une même journée, vous pourrez vous entendre qualifier de « fils», «grand frère» ou «collègue» , chacune de ces adresses impliquant une déférence spécifique.

Au Brésil, on peut "finir en pizza" ! Non, vous ne vous ferez pas mettre en pièces ! Aucune négociation musclée n'affectera votre relation professionnelle avec des partenaires brésiliens dès lors qu'elle sera suivie d'un agréable moment de convivialité. C'est le sens d'*«acabar em pizza»*, comportement qui revient à apaiser une situation autour d'un verre et d'un bon plat. Au Brésil, la nourriture constitue le cœur d'une tradition sociale de cohésion.

Finlande
Que la force soit avec toi !

Trait caractéristique du tempérament finnois, le "sisu" implique un courage, une ténacité et une volonté intérieure permettant de relever les défis, d'accepter les critiques et de faire face à l'adversité.

Toute l'équipe marketing du siège français est sciée ! Alvar, responsable des ventes pour la Scandinavie, ne s'est nullement laissé perturber par la pluie de critiques qui s'est abattue sur lui lors de sa présentation de la stratégie 2030. Quand, à l'issue de la réunion, ses pairs lui ont demandé comment il avait pu rester ainsi stoïque, le Finlandais, imperturbable, a répondu en une formule laconique : *«Sisu !»*

L'explication. Le terme *sisu*, qui signifie littéralement «les tripes», recouvre un concept finlandais intraduisible en un seul mot en français. Selon les anciennes croyances qui ont précédé la christianisation des Finlandais, la force de l'être humain prend source dans son ventre. L'idée est restée et, aujourd'hui encore, le *sisu* exprime un mélange de résilience, de cran, de ténacité et de persévérance, une partie intégrante de la psychologie des habitants du pays. Ancré dans la mentalité du Suomi (nom finnois de la Finlande), il constitue l'un des trois S fondamentaux de la culture nationale : Sisu, Sauna et Salmiakki (un bonbon de réglisse salé).

En pratique. Les Finlandais affrontent l'adversité au quotidien sans état d'âme, avec vaillance, sans défaillir. Il leur est naturel de s'armer de courage afin de défendre courageusement leurs valeurs ou ce en quoi ils croient. S'ils sont habitués à l'idée d'être toujours inférieurs en nombre au combat, le *sisu* leur a souvent permis de remporter des victoires. C'est pourquoi convaincre un Finlandais exigera de vous de solides positions, établies sur un argumentaire inattaquable. C'est aussi pourquoi, à aucun moment, vous ne pourrez vous réfugier ni même vous aventurer sur le registre émotionnel ou affectif : il n'aura aucune prise sur votre interlocuteur. ■

Par Nathalie Lorrain, directrice associée du cabinet de conseil Itinéraires interculturels. Illustration Diego Aranega pour Management

La persévérance au Japon Concept important de la culture nippone, lié à la forte valeur du travail et de l'effort, le *ganbaru* exprime la ténacité, la motivation malgré les obstacles. Ainsi, avant une présentation ou un entretien, famille et collègues adresseront à l'intéressé moult *«Ganbaru ! Ganbatte !»*, encouragements que l'on pourrait traduire par : «Fais de ton mieux, ne lâche rien, tout en restant digne.» Dit à une équipe, *«Ganbarimashou»* signifierait «Allons-y ! Faisons ça ensemble».

Le courage éthiopien Alors que le négus Téwodros II, empereur guerrier du XIXe siècle qui unifia l'Ethiopie sous son autorité, s'interrogeait sur l'opportunité d'engager le combat, son épouse le rappela à l'ordre d'un mot : *«Tateq !»* Soit : «Ceins ton épée. Ne t'interroge pas, la difficulté est là, tu n'as d'autres choix que de l'affronter.» Téwodros se donna ensuite la mort plutôt que de se soumettre au Royaume-Uni. Aujourd'hui encore, le courage reste une vertu valorisée en Ethiopie.

Canada
Tout le monde d'accord !

Dans un souci d'égalité, les Canadiens pratiquent "l'accommodement raisonnable", une nécessaire recherche du compromis au sein d'un groupe.

Pour présenter sa stratégie, Ariane, nommée directrice générale d'une filiale canadienne, souhaite organiser un séminaire réunissant l'ensemble de ses collaborateurs. Du Québec à la Colombie Britannique, ils vont donc être nombreux à se réunir à Montréal. Mais Lucas, directeur de la communication à qui il incombe d'organiser l'événement, tarde à lui communiquer une date. Ariane s'interroge : pourquoi lui faut-il autant de temps ? Agacée par la lenteur à laquelle le projet semble avancer, elle s'en ouvre à Lucas. Calmement, celui-ci lui répond en quelques mots : patience et accommodement raisonnable…

L'explication. L'accommodement raisonnable est, à l'origine, une notion juridique issue de la jurisprudence canadienne liée au monde du travail. Elle a été développée en vertu du droit à l'égalité, protégé par la Charte constitutionnelle des droits et libertés. Elle désigne, par exemple, l'assouplissement d'une norme afin de contrecarrer la discrimination pour des raisons religieuses, ethniques, de genre, d'âge ou encore de handicap. «Accommoder» signifie donc qu'on aménage une règle générale de fonctionnement ou qu'on accorde une exemption à une personne se trouvant dans une situation de discrimination. Les exemples d'accommodements sont nombreux. Ils vont de l'adaptation d'un poste de travail pour une personne en situation de handicap à des pédagogies appropriées aux types d'apprentissage, en passant par des menus tenant compte des régimes et restrictions alimentaires ou l'octroi de jours de congé permettant le respect d'une fête religieuse…

En pratique. Lucas tente de trouver une date qui pourrait convenir à chacun et à chacune. En aucun cas, il ne peut choisir un jour au hasard, même s'il est investi d'un pouvoir issu de la direction générale. Respect mutuel et compromis vont ainsi de pair. ■

Par Nathalie Lorrain, directrice associée du cabinet de conseil Itinéraires interculturels. Illustration Diego Aranega pour Management

Pays-Bas : cash et consensus Ne vous avisez jamais d'imposer un process à des Néerlandais ! Cultivant le consensus depuis l'Union d'Utrecht de 1579 (premier pas vers leur indépendance), les Néerlandais sont allergiques à n'importe quelle forme de toute-puissance, surtout venant de l'étranger. Ils entreront alors dans une phase de résistance active, sans pour autant faire preuve d'agressivité. Ce style de communication direct leur permet de s'assurer que le message est bien passé.

Colombie : les ordres d'abord Héritage des civilisations précolombiennes et de la colonisation espagnole, la société colombienne contemporaine fonctionne selon une organisation pyramidale, avec un fort rapport à l'autorité et à la hiérarchie. Aussi les décisions prises par le chef sont-elles respectées et non négociables. En contrepartie de l'acceptation du pouvoir fort et dominant qui en résulte, le chef doit garantir la protection et la sécurité des siens.

Espagne
Familiarité bien tempérée

Les Espagnols ont le tutoiement facile. Mais ne vous y trompez pas : cela n'efface pas les distances sociales.

Frédéric vient de prendre ses fonctions de directeur commercial pour l'Espagne. Installé à Barcelone, il constate avec plaisir le bon niveau de français de ses différents collaborateurs et partenaires. La communication, suppose-t-il, n'en sera que plus facile, alors que son espagnol est resté très scolaire et qu'il ne parle absolument pas le catalan. Il ressent toutefois une certaine gêne dans les échanges. La plupart de ses interlocuteurs, s'ils le tutoient immédiatement, font preuve d'une grande déférence envers lui.

L'explication. En espagnol, à la différence du français, le vouvoiement «de politesse» ne s'exprime pas de la même façon que le vouvoiement collectif : utilisé à la troisième personne du singulier, le mot *«usted»* permet de vouvoyer une seule personne. Très formel cependant, cet emploi instaure une distance et ne trouve guère de place dans les relations quotidiennes. Il peut même suggérer une condescendance préjudiciable à une bonne interaction : c'est souvent un frein à la convivialité. Le tutoiement est donc très fréquent dans la péninsule ibérique. La généralisation de son usage, qui remonte aux années 1960, s'est accélérée au début des années 1980, à la fin de la dictature franquiste, avec la Movida, mouvement culturel créatif qui a émergé lors de la période de transition démocratique.

Il importe toutefois de se montrer prudent : tutoyer un chef ou un client ne signifie pas qu'il existe un rapport amical ou que les interlocuteurs sont sur un pied d'égalité. La société espagnole navigue ainsi entre absence de formalisme et respect de la hiérarchie et des protocoles. Dans les magasins, les vendeurs tutoient facilement leurs clients tout en s'appliquant à fournir une prestation de qualité ; en cours, les élèves tutoient leur enseignant, ce qui n'empêche pas de respecter leur autorité et leur savoir…

En pratique. Le vouvoiement peut être utilisé lors d'un premier rendez-vous ou d'un entretien d'embauche, par exemple. Mais, très vite, votre interlocuteur s'autorisera le tutoiement. Ne vous sentez pas atteint dans votre dignité ou menacé dans votre fonction. Au contraire : tutoyer est un signe de confiance… à manier avec subtilité ! ■

***Par Nathalie Lorrain, directrice associée du cabinet de conseil Itinéraires interculturels. Illustration Diego Aranega pour* Management**

En Italie, titres et "tu" mêlés. Tutoiement et titres honorifiques vont de pair en Italie. Le tutoiement marque l'affectivité des Italiens et les titres positionnent chacun dans la société : ils permettent d'identifier qui est qui et qui fait quoi, de l'ingénieur à l'avocat, sans oublier le titre universitaire de *Dottore* ou *Dottoressa*. La société italienne fonctionne ainsi par groupes d'appartenance. Plus on est au Sud de l'Italie, plus le fait est patent.

En Chine, la qualité de la relation avant tout. Dans l'empire du Milieu, les règles de politesse et de courtoisie s'appliquent lors d'un échange de courriels. Les formules habituelles à la fin d'un e-mail, telles que «cordialement», seront ainsi insuffisantes. Il convient d'évoquer également dans votre écrit la bonne relation que vous entretenez (ou que vous souhaitez construire), le plaisir que vous avez de travailler avec l'autre, les bons moments partagés…

Belgique
L'anglais, gage de neutralité

Wallons francophones et Flamands cohabitent tant bien que mal sur le territoire belge. La langue parlée est souvent le reflet de leur rivalité ancestrale.

Arrivée tôt à Bruxelles, Estelle en a profité pour peaufiner sa présentation et attend les trois participants pour commencer la réunion. Elle sait que Gilbert et Stéphane s'expriment en français ; Geert, lui, parle flamand, mais le français ne devrait pas lui poser de problème. Ce dernier exprime pourtant une demande inattendue : il souhaite que la réunion se déroule en anglais. Ce que la jeune femme n'avait absolument pas prévu…

L'explication. La Belgique compte trois langues officielles : le français, le flamand et l'allemand. Mais lors de la sécession des Pays-Bas et la proclamation d'indépendance du pays, en 1830, le peuple parlait surtout une multitude de dialectes régionaux. Au fil des années, le français, longtemps langue de l'élite dirigeante, s'est imposé en Wallonie, au sud du pays, tandis que le néerlandais s'établissait au nord, en Flandre. Bruxelles, la capitale, est, quant à elle, officiellement bilingue. La pratique de deux langues sur un même territoire révèle cependant la rivalité entre deux communautés : Wallons et Flamands se livrent en effet une guerre larvée, qui passe parfois par l'usage d'un langage neutre pour éviter un quelconque ascendant d'un groupe sur l'autre.

En pratique. Plus de la moitié des Belges néerlandophones comprennent le français, Geert compris ! Lorsqu'il a décidé d'imposer l'anglais pour la réunion, il l'a fait dans une logique de rapport de force. Selon lui, s'exprimer en français aurait nui à son autorité et à son leadership. Cela aurait aussi marqué un favoritisme envers les Wallons francophones… Autoriser la tenue de la réunion en anglais, sorte de «lingua franca», a permis d'instaurer une neutralité dans l'interaction. Même si personne ne maîtrisait les subtilités de la langue… ■

Par Nathalie Lorrain, directrice associée du cabinet de conseil Itinéraires interculturels. Illustration Diego Aranega pour Management

La tour de Babel camerounaise. Le Cameroun présente une grande hétérogénéité linguistique. Le français et l'anglais, hérités de la période coloniale, constituent les langues officielles, mais il existe plus de 250 dialectes sur le territoire. Sans compter les langues hybrides, couramment utilisées. Ainsi du «pidgin-english» (composé d'anglais et de camerounais), du «camfranglais» (mélange de français, d'anglais et de langue locale) et du «franfulfude» (mix de français et de peul).

En Pologne, la langue comme identité. Les frontières de la Pologne ont longtemps fluctué, suivant les visées des empires russe, prussien et austro-hongrois. Quand les Polonais sont interrogés sur leur identité, ils disent souvent que c'est la langue polonaise qui leur a permis de la trouver. Tout Polonais est ainsi en mesure de citer cet extrait du poème de Czeslaw Milosz, exilé qui a toujours écrit en polonais: «La poésie est pour moi la patrie qui remplace celle qui soudain m'a manqué.»

Tanzanie
Le règne de la "positive attitude"

En swahili, "hakuna matata" signifie "pas de souci". Une expression popularisée par *Le Roi Lion*, qui traduit une culture du présent et de confiance en la vie.

Léa et Yann viennent de passer cinq jours à Arusha, en Tanzanie. Le but de ce voyage d'affaires était d'identifier des agences proposant des prestations touristiques en pays masaï. Au terme de leur séjour, les deux collègues s'interrogent : tout s'est très bien passé, presque trop bien… A chacune de leur demande, ils ont obtenu une réponse positive : «Il n'y aura pas de problème.» Peuvent-ils vraiment se fier au bel optimisme affiché par tous leurs contacts ?

L'explication. Ceux qui ont vu le film *Le Roi Lion* se souviennent certainement de Pumba le phacochère et de Timon le suricate apprenant à Simba le lionceau la désormais célèbre devise *Hakuna matata*. Cette formule est issue de l'expression swahilie *Hakuna matatizo*, courante en Afrique subéquatoriale, et en particulier en Afrique de l'Est. L'expression – que l'on peut traduire par «pas de souci» – engage à relativiser les problèmes. C'est un appel à la confiance dans le destin, un état d'esprit porteur de chance, d'espoir et de succès. C'est également l'expression de la confiance que l'on place en l'autre et dans le partenariat établi. Quelles que soient les inquiétudes et les contrariétés, elles seront partagées : chacun aidera l'autre à s'en sortir. Les problèmes se régleront au fur et à mesure qu'ils se présenteront, parfois d'eux-mêmes, parfois en apportant le coup de pouce nécessaire. Inutile, d'emblée, de se «prendre la tête» !

En pratique. Les Tanzaniens, naturellement accueillants et souriants, font tout leur possible pour rendre la vie fluide et agréable. Ils ont conscience des obstacles qui peuvent se présenter au cours d'un projet, mais ils auront à cœur d'optimiser les situations, de voir le verre à moitié plein plutôt qu'à moitié vide. Soyez certains que lorsqu'ils vous assurent avec conviction qu'il n'y aura pas de problèmes, ils anticipent certainement les situations problématiques : à l'état quasi réflexe, ils pensent déjà à solliciter leur réseau et à mettre en œuvre leur inventivité afin que tout se déroule sans encombre, de la meilleure manière qui soit ! Tout devrait donc bien se passer, sans que vous ayez la moindre idée des difficultés qu'ils auront rencontrées et des problèmes qu'ils auront dû résoudre. ■

***Par Nathalie Lorrain, directrice associée du cabinet de conseil Itinéraires interculturels. Illustration Diego Aranega pour* Management**

L'optimisme résolu des Brésiliens. Le Brésil est en tête d'un classement sur l'optimisme : 76% des Brésiliens se considèrent comme optimistes, quand la moyenne mondiale s'établit à 56%, selon l'étude commandée par Expo Dubaï en 2020. Forts de cette conviction, ils affirment que la clé d'un avenir radieux réside tout à la fois dans la tolérance, une société inclusive, le partage des connaissances, la communication interpersonnelle et l'accès à l'éducation.

Des salamalecs sans fausse note dans le monde arabe. Lors des salutations – communément appelées «salamalecs» dans le monde arabe –, il est de bon ton de demander des nouvelles de la famille et des proches de son interlocuteur. Ne soyez pas surpris : ils vont tous et toujours très bien. Ces formules de politesse ne sauraient porter de mauvaises nouvelles susceptibles d'assombrir la teneur des échanges à venir.

Indonésie
Un jeu de patience

Quatrième pays le plus peuplé au monde, l'archipel indonésien reflète toute la diversité de l'Asie. Un casse-tête pour les étrangers.

Adrien, Julie et Yasmine s'apprêtent à effectuer leur première mission de prospection en Indonésie. Le marché de ce géant démographique (plus de 275 millions d'habitants) est prometteur pour les produits de grande consommation. Au terme de quelques recherches, le trio se prépare à aborder un pays où plus de 90% de la population se déclare de confession musulmane. Ayant tous trois des expériences au Moyen-Orient et au Maghreb, ils sont loin d'imaginer combien cette statistique, aussi exacte soit-elle, est trompeuse : elle dénature la réalité d'une nation profondément hétérogène, et plus compliquée à cerner qu'il y paraît.

L'explication. Plus grand archipel du monde, l'Indonésie est constituée d'environ 16 000 îles, dont les plus importantes sont la Nouvelle-Guinée occidentale, Bornéo, Sumatra, Sulawesi et Java. Les habitants se répartissent en 1 100 groupes ethniques. La langue officielle est l'indonésien, une forme du malais, mais près de 700 langues sont parlées à travers l'archipel. Et même si l'islam semble lier cette diversité, les croyances traditionnelles sont très ancrées. Religion et spiritualité sont présentes dans toute décision d'un Indonésien, mais chacun les exprime à sa façon.

En pratique. En Indonésie, l'appartenance à un groupe, qu'il soit familial ou ethnique, joue un rôle majeur dans l'instauration des relations et des réseaux d'affaires. Le vendredi, les Indonésiens portent le batik, un vêtement traditionnel orné de motifs qui indiquent leur statut social, leur communauté locale d'origine et leur appartenance ethnique. Chaque Indonésien affiche ainsi une carte de visite officieuse, difficile à décoder pour un étranger ! Il s'agit donc de faire preuve de prudence, avant de déterminer le groupe ethnique ou la religion d'un interlocuteur… N'hésitez pas à lui demander la façon dont il convient de l'appeler et – plus encore que dans n'importe quel pays d'Asie –, prenez le temps de faire connaissance pour instaurer une relation de confiance. Vous éviterez ainsi de commettre des impairs et d'exprimer des généralités qui pourraient compromettre vos discussions à venir. La patience est l'une des clés pour travailler sereinement en Indonésie. ■

Par Nathalie Lorrain, directrice associée du cabinet de conseil Itinéraires interculturels. Illustration Diego Aranega pour Management

La météo des Hongrois. En 1920, le traité de Trianon entérine la fin de l'Empire austro-hongrois. La Hongrie est amputée des deux tiers de son territoire, une amputation vécue comme une humiliation. De nombreuses minorités sont intégrées dans de nouveaux Etats, tels que la Roumanie. Encore aujourd'hui, la météo télévisée est volontairement destinée à tous les Hongrois : on y montre la carte de la République de Hongrie, mais aussi celle de la Transylvanie ou de la Slovaquie.

La "saoudisation" des équipes. Le royaume d'Arabie saoudite a longtemps été synonyme d'eldorado pour les expatriés. Mais, depuis quelques années, la «saoudisation» de l'économie nationale, lancée à la fin des années 1980, s'est accélérée dans le cadre du programme de réforme Vision 2030. Ce programme gouvernemental cherche à impliquer davantage les Saoudiens sur le marché du travail : les entreprises doivent désormais privilégier le recrutement de nationaux.

Inde
La revanche des femmes

Malgré des inégalités de genre persistantes, les jeunes Indiennes urbaines commencent à se frayer un chemin dans les secteurs économiques les plus dynamiques du continent.

Au sein d'un grand groupe, leader dans les services informatiques, Henri est chargé du déploiement des équipes à l'international, en particulier en Inde. Sa mission est d'appliquer la politique «diversité, équité et inclusion» de l'entreprise. Connaissant les inégalités de genre sur le continent indien, il pense que la mixité va être difficile à établir. Il reçoit pourtant un nombre élevé de candidatures féminines et constate la qualité de leurs parcours universitaires et professionnels.

L'explication. Pour une large partie de la population indienne, la naissance d'un garçon reste l'assurance de voir son nom se perpétuer. C'est aussi la garantie que, devenu homme, il soutiendra ses parents vieillissants, puis accomplira les rites funéraires préconisés par la religion (que les femmes ne sont pas autorisées à effectuer). C'est encore, plus trivialement, la certitude de ne pas avoir à payer de dot lors de son mariage, même si cette pratique est interdite depuis 1961. Autant d'éléments culturels qui expliquent la place peu enviable des femmes en Inde et, malgré l'interdiction des avortements instaurée par la loi en 1994, la persistance des foticides féminins : pour 1 000 naissances de garçons, on ne dénombre que 929 naissances de filles en Inde, contre 952 en France par exemple. Sur le marché de l'emploi, les discriminations sont criantes : moins de 30% des Indiennes ont une activité professionnelle. L'essor économique du sous-continent les a laissées de côté. Et c'est dans le monde rural que leur condition reste le plus difficile.

En pratique. En dépit de cette situation très défavorable, il se produit depuis quelques années un changement notable : l'arrivée sur le marché du travail de jeunes actives urbaines, première génération à avoir suivi des études supérieures. Ces pionnières s'affirment en particulier dans la finance ou les nouvelles technologies. Dans ces secteurs, vous aurez donc souvent comme interlocutrices des jeunes femmes avides de réussite et d'indépendance, qui cassent nombre de codes traditionnels, refusant notamment de se plier au mariage arrangé… Autre secteur où les femmes sont de plus en plus présentes : la politique, à l'image de la présidente indienne, Droupadi Murmu, en fonction depuis juillet 2022. ■

Par Nathalie Lorrain, directrice associée du cabinet de conseil Itinéraires interculturels. Illustration Diego Arango pour Management

Japon : la femme au foyer. Troisième puissance économique mondiale en 2022, le Japon est classé au 116e rang (sur 156) dans le classement mondial 2022 de l'égalité des sexes. Le poids du patriarcat, auquel s'ajoute un manque criant de crèches, est tel que 60% des Japonaises renoncent à leur carrière professionnelle dès qu'elles deviennent mères. Résultat : 12% de femmes occupent des postes de management et 2% seulement siègent dans les conseils d'administration.

Allemagne : peu d'expatriations en famille. Les Français s'expatrient plus volontiers en famille que leurs voisins allemands ou italiens. Pour une raison simple : la France est le pays qui dispose du plus important réseau scolaire au-delà de ses frontières, avec plus de 560 établissements français implantés dans 138 pays. En Italie ou en Allemagne, c'est souvent le célibat géographique qui s'impose quand une mobilité à l'international est proposée.