

VIE PROFESSIONNELLE

Manager une équipe interculturelle

Pas facile de manager quand son service ressemble à une tour de Babel. Mais en prenant quelques précautions, on peut éviter des faux pas et enrichir son équipe.

Parole de Canadien, le manager français peut parfois... mieux faire. « Beaucoup vont paraître arrogants, à tort, juste parce qu'ils n'adaptent pas leur débit ou leur niveau de langue à leurs collaborateurs étrangers », témoigne Alain Latry. Pour être passé par là, le directeur de l'éditeur de logiciels Technomedia sait de quoi il parle. « Je travaille aujourd'hui avec des dizaines de nationalités à travers le monde. On écrit dans une langue universelle, le code informatique, mais pour communiquer à l'oral, nos messages doivent être clairs et précis ! » Il recommande ainsi à ses managers de privilégier les phrases courtes, de bannir le second degré et, surtout, de demander le plus souvent possible à leurs collaborateurs de reformuler les informations importantes pour s'assurer de la bonne compréhension générale.

Pas facile de manager quand l'en-

treprise ressemble à une tour de Babel, avec un panel de nationalités différentes... Didier Douziech a lui aussi quelques anecdotes à revendre sur le sujet. « Mais cela va au-delà d'une simple question de langue », observe ce manager de transition habitué à gérer des équipes interculturelles en France comme à l'étranger. « Même avec beaucoup d'intelligence et de sensibilité, il peut quand même être utile de lire quelques livres sur la question pour gagner du temps et éviter certains faux pas », poursuit-il. Religion, politique, us et coutumes : pour cet expert, les sujets sensibles sont nombreux. Et les nuances de la vie en entreprise, plus encore. « L'erreur classique du manager consiste à appliquer sans réfléchir son mode de fonctionnement. Or le rapport au temps, à la hiérarchie, ou à la prise de décision varie d'un pays à l'autre. On ne s'adresse pas d'en-



Une équipe composée de différentes nationalités peut être une véritable richesse pour l'entreprise mais suppose un management adapté. (AGE/Photonstop.)

tre de la même façon à un Allemand ou à un Japonais. »

Accepter les différences

Malgré tout, beaucoup de comportements finissent par s'harmoniser avec le temps. Dan Serfaty s'efforce ainsi de rester transparent sur sa façon de travailler pour corriger les malentendus. Le cofondateur du réseau social professionnel Viadeo, dont les échanges avec la Chine

sont fréquents, se souvient ainsi avoir dû rassurer une collaboratrice chinoise. « Pendant un entretien d'embauche avec un candidat pour un poste de directeur des ventes, elle a refusé de traduire une question. Elle était choquée parce que je feignais de mettre en doute un chiffre sur son CV. Je lui ai gentiment expliqué que c'était juste une pratique courante en entretien pour observer sa réaction. » « On fait un pas vers l'autre et on s'ouvre en même temps à de nouvelles méthodes de travail, ajoute Didier Douziech. Car on apprend aussi énormément de ses collègues internationaux. » Objectif affiché : comprendre plutôt que gommer les différences culturelles. « Ce qui ne nous empêche pas de les célébrer aussi de temps en temps, sourit Alain Latry. Lors des fêtes de fin d'année, nous demandons souvent à chacun de présenter une coutume de son pays. C'est une occasion festive où chacun peut revendiquer son identité et la partager sur un plan humain et non professionnel. Nous avons aussi besoin de ces échanges. »

■ CÉLINE CHAUDEAU

L'AVIS DES INTÉRESSÉS

LES MESURES

À PRENDRE

Adapter son niveau de langue

Une bonne pratique du français (ou de l'anglais) n'empêche pas quelques erreurs de compréhension. Il est conseillé de privilégier les phrases courtes et de reformuler les informations importantes.

Rester ouvert et curieux

Il est dangereux de transposer son mode de management à une équipe multiculturelle. Il faut au minimum l'expliquer et rester sensible aux réactions des autres.

Se renseigner sur les us et coutumes

En poste à l'étranger, mais aussi en France dans un environnement multiculturel, il est recommandé d'avoir des notions sur les cultures d'origine de certains collaborateurs pour ne pas les froisser.

Suivre un séminaire

Outre la lecture de livres sur le sujet, on peut aussi suivre des séminaires sur ce management particulier.

Favoriser les échanges

Enfin, en toutes circonstances, il faut profiter des occasions de côtoyer des profils internationaux et les intégrer à son réseau.



Olivier MEIER, formateur en management interculturel (DR.)

« La différence peut et doit être source de richesse et d'innovation. Pour cela, le manager doit déjà adopter une certaine humilité et accepter d'apprendre. On observe trois principales sources de malentendus : le rapport à la hiérarchie, le rapport au temps et la relation à l'autre. Dans beaucoup de pays, les codes dans ces trois domaines sont différents. Il est donc important de se former à ces différences culturelles pour mieux comprendre ses collaborateurs. Mais l'essentiel de l'enseignement repose aussi sur l'ouverture d'esprit. Il est important d'être réceptif car beaucoup d'échanges passent souvent, à son insu, par de la communication non verbale, des silences et des regards qui sont autant de messages. Il est possible de dispenser des formations théoriques sur ces sujets, mais j'invite surtout les managers à accepter d'avance les situations de tensions plus ou moins fortes et à les analyser. »



Dominique LAURENT, directeur des ressources humaines chez Schneider Electric (DR.)

« Dans la plupart des bureaux des managers qui gèrent des équipes internationales, il y a une carte du monde. C'est un outil de travail précieux. La première qualité que nous cherchons chez un manager est la curiosité. Il doit être sensible à l'altérité et aimer comprendre ce qui est différent chez l'autre, quels sont les sujets délicats et les spécificités culturelles. La deuxième qualité nécessaire est l'écoute. Enfin, la troisième qualité est le respect, qui renvoie à la capacité à travailler avec quelqu'un dont les habitudes ne sont pas les mêmes. Sans entrer dans des stéréotypes, quand on dit qu'il ne faut pas faire perdre la face à un Chinois, c'est une réalité à prendre en compte. Il peut nous arriver de proposer un séminaire d'une journée sur la culture d'un pays. Mais, surtout, nos formations en leadership dispensées par notre université d'entreprise réunissent des profils internationaux et favorisent naturellement les échanges. »

EN LIBRAIRIE

• « Cent jours pour réussir », « Les cent premiers jours d'un nouveau dirigeant constituent une période décisive », estime Frédéric Marquette, directeur associé d'EIM, cabinet spécialisé en management de transition, qui consacre à ce sujet un ouvrage qu'il veut pragmatique. Nourri de conseils pratiques et de témoignages de chefs d'entreprise, le livre propose les clés et le planning pour réussir sa prise de fonction. Editions A contre-courant, 208 pages, 20 €. (DR.)

• « Les filles, osons parler argent ! » Les femmes et l'argent, par Catherine Lott-Vernet, présidente de l'agence Fizzy Ways, et Thierry Ohayon, expert dans la gestion de patrimoine. Les auteurs veulent donner les clés pour comprendre les mécanismes et les grandes étapes de la gestion patrimoniale. Editions Dunod, 160 pages, 14,90 €. (DR.)

Le Parisien ÉCONOMIE

« Le Parisien libéré »
25, avenue Michélet
93408 Saint-Ouen Cedex
Tél. 01.40.10.30.30
Société par actions simplifiée
Commission paritaire n° 0115C85979
Président: Intra-Press
représentée par Jean HORNAIN
Principal associé: Intra-Press
Jean HORNAIN,
Directeur de la publication
Eric HERTELOUP,
DGA et éditeur
Thierry BORSA, Directeur
des rédactions du « Parisien »
et « Aujourd'hui en France »

RÉDACTION

Responsable de la rédaction:
Bénédicte Alanou
balanoui@leparisien.fr
Editing et réalisation: Marianne Blériot
mbleriott@leparisien.fr
Rédaction: Agence Accroche-Press*,
Chloé Coursaget, Charlotte Robinet

PUBLICITÉ/AMAURY MEDIAS

Directeurs généraux adjoints:
Anne Broueys, 01.41.04.97.61
Philippe Fromantin, 01.40.10.53.02

PUBLICITÉ COMMERCIALE

Directeur commercial:
Roland Aouizerate, 01.41.04.97.78
raouizerate@amaurymedias.fr

ANNONCES EMPLOI

Directeur de la publicité:
Muriel Petit, 01.40.10.53.22
mpetit@amaurymedias.fr

IMPRESSION

Sicavac Saint-Ouen (93400)

ABONNEMENT

Le Parisien: 0.811.875.656
(coût d'un appel local)

EN SAVOIR PLUS

À LIRE

- « Le Management interculturel : Gérer efficacement la diversité culturelle dans l'entreprise », de Virginia Drummond, Ed. Gereso, avril 2014, 237 pages, 25 €.
- « Management interculturel », d'Olivier Meier, Ed. Dunod, 2013, 336 pages, 30 €.
- « Le Management interculturel », de Sylvie Chevrier, Ed. Que sais-je ?, 2013, 127 pages, 9 €.

À CONSULTER

- Le blog de Didier Douziech sur ses expériences interculturelles : www.didier-douziech.fr.