

Travailler au sein d'une culture différente

Les styles de conduite des affaires varient d'une culture à l'autre

Une étude réalisée par le professeur André Laurent de l'INSEAD donne des exemples intéressants sur les différences entre deux cultures quant aux styles de gestion et aux attentes. La question était de savoir si un gestionnaire devait avoir les réponses précises à toutes les questions posées par les employés:

- on ne s'attend pas à ce que le gestionnaire américain soit un expert dans tous les domaines;
- le gestionnaire britannique est un généraliste hors pair;
- on s'attend à ce que le gestionnaire d'Allemagne de l'Ouest soit un expert;
- on s'attend à ce que le gestionnaire latin réponde aux questions parce qu'il est responsable;
- le gestionnaire japonais sait que ses employés lui poseront une question uniquement s'ils sont sûrs qu'il en connaît la réponse.

Dans son livre sur les alliances stratégiques, Jordan D. Lewis décrit quelques-unes des caractéristiques particulières à chacun des styles nationaux de conduite des affaires. La connaissance des caractéristiques particulières peut faire la différence entre des négociations libres et ouvertes et une incompréhension qui laisse place au doute. Lewis note:

«Les Nord-Américains et les Européens du Nord ont tendance à discuter des détails d'une négociation «dans des termes francs et non émotifs,» tandis que les latins «préfèrent les discussions plus larges qui incorporent l'idéologie, qui laissent un rôle aux émotions et qui évoluent par le biais de subtils changements des positions. Le sens véhiculé par ces changements est clairement perceptible mais il faut aussi interpréter entre les lignes».

«En France, les réunions ne commencent que si le plus haut responsable est là. On ne fixe pas d'avance la période de temps précise consacrée à chacun des sujets, et tous les sujets sont discutés à la fois. En Allemagne, tout le monde est à l'heure et la période consacrée à la discussion de chaque sujet est fixée d'avance.»

«Parmi les Européens, les Français préfèrent l'encadrement par les règlements et les structures et respectent davantage la hiérarchie au sein de leurs organisations que ne le font les Allemands. Les Britanniques, eux, mettent moins d'emphasis sur la structure que ne le font les Allemands.»

La question n'est pas de savoir laquelle de ces méthodes est la meilleure. Il est crucial que le gestionnaire international sache reconnaître les différences et s'en accommoder. Par exemple, au lieu de se sentir contraint par les habitudes techniques et le mode de fonctionnement des Allemands, un gestionnaire britannique international pourrait apprendre à apprécier et à utiliser de façon optimale l'étendue des compétences de ses subordonnés allemands.

La gestion réussie d'une alliance stratégique va au delà des défis organisationnels. Elle suppose aussi de savoir vivre avec les particularités des pratiques sociales et politiques européennes qui peuvent constituer des obstacles majeurs aux entreprises canadiennes qui cherchent à bâtir des alliances avec des entreprises de la CE. La qualité et les compétences des gens impliqués sont très importantes, surtout en ce qui concerne le directeur général.

Il est d'une importance cruciale de trouver la personne qui gèrera avec compétence l'alliance stratégique, ou qui veillera à la liaison entre les deux partenaires. Cette personne doit être assez puissante pour mener les choses à bien et doit bien connaître les cultures et les habitudes des sociétés mères. En plus de ses compétences techniques et directoriales normales, le gestionnaire aura besoin de posséder des capacités importantes dans le domaine des relations interpersonnelles. Cette personne doit savoir écouter de façon active, c'est-à-dire qu'elle peut ressentir ce qui n'est pas dit ainsi que la dynamique latente au sein de l'autre équipe de négociation pour pouvoir trouver des compromis raisonnables.

Le bon gestionnaire international

Philippe Gras, le PDG des Véhicules Renault industriels à Boulogne, fait état de plusieurs caractéristiques que Renault considère d'une importance particulière chez un gestionnaire européen :

«La première : celle de connaître et parler plusieurs langues étrangères afin de pouvoir assimiler les cultures, les mentalités ainsi que l'histoire de plusieurs pays.

La deuxième : de se sentir aussi à l'aise à Barcelone qu'à Francfort - afin d'assurer la même efficacité dans plusieurs pays européens. Ceci suppose une expérience préalable à l'étranger.

La troisième : celle des idéaux ambitieux - nécessaires au jugement comparatif afin d'éviter de reproduire des modèles identiques dans des pays où les cultures sont différentes.»

Les gestionnaires internationaux efficaces peuvent être rares, mais ils existent. Selon Paul Evans, un professeur à l'INSEAD, les bons gestionnaires internationaux n'ont aucun mal à gérer et à canaliser la diversité.

«L'expérience diversifiée crée les bons gestionnaires internationaux,» dit Evans. «Quand le travail des gens devient transnational, ils commencent à réaliser que certaines choses ne sont plus la norme.» Les différences ne relèvent plus seulement des conditions du marché et des domaines de compétences particulières ou des faiblesses, mais aussi des concepts de base en gestion et en organisation.

Le bon gestionnaire international est celui qui peut aller au delà de sa propre formation pour comprendre et partager une perception qui diffère de la sienne. Ceci exige plus qu'une capacité pratique de généralisation acquise par le passage d'une entreprise multinationale à l'autre. «Cette capacité de généralisation ne fait que renforcer chez ce gestionnaire les stéréotypes à propos des gens qu'il ou elle rencontre, ou devrait diriger.» Bien qu'une expérience diversifiée soit importante, il est aussi important de prendre le temps d'établir des relations personnelles et de parvenir à comprendre la culture en question.