



Les Cercles de Progrès
France

Mardi 15 Janvier 2013 – Compte rendu

« Enjeux interculturels : management, gestion des risques, stratégie »

par Benjamin Pelletier

Lieu : Banque Populaire - Balma

- **La vie du Cercle du Pastel**

Les membres du Cercle du Pastel ont été heureux de se retrouver pour cette 1^{ère} journée de l'année 2013, et d'accueillir Joël Gimeno (Arbo Chaussettes), invité par Marc de Bisschop.

Eric Déliac, en tant que Président du Club, a présenté ses vœux 2013 à toute l'équipe, sans oublier les 4 membres absents (Serge Mandelbaum, Jean-Marc Iris, Philippe Escourbiac et Alain Llanès). **Que l'aventure des Cercles de Progrès continue avec autant d'excellence en 2013, riche en nouvelles rencontres et ponctuée par des journées enrichissantes.**

- **Intervention de Benjamin Pelletier**

Benjamin Pelletier est entré dans la complexité interculturelle depuis plusieurs années, notamment par ses longs séjours en tant qu'expatrié en Arabie Saoudite et en Corée du Sud et par la passion qu'il voue à décrypter les enjeux stratégiques et la gestion des risques liés au management interculturel. (anecdote sur le 11/09/01 alors qu'il était à l'Ambassade de France à Riyad).

Enfance à Lourdes, ville multiculturelle, khâgne et maîtrise de philosophie à Toulouse, master d'intelligence économique à l'EGE (Ecole de Guerre Economique), expatrié à plusieurs reprises, écrivain (auteur de 2 livres), il est depuis 4 ans formateur en management interculturel pour les entreprises et enseignant à l'Ecole Centrale de Paris, aux Mines Paristech, et à l'EGE.

Ce que l'on peut retenir de cette séance, rythmée par plusieurs ateliers :

Notions introductives à la thématique

La culture a ses codes culturels que l'on retrouve aussi bien au niveau de la langue, la religion, la gastronomie, l'architecture, l'histoire, la littérature, les arts, la gestuelle..., la liste est sans fin et concerne tout les produits de la civilisation.

Elle affecte ainsi :

- Nos modes de pensée,
- Nos perceptions
- Nos modes d'action et d'organisation
- Nos modes de relation aux autres

Et définit la normalité pour un groupe donné.

On distingue deux niveaux concernant ces notions interculturelles, **l'explicite**- ce que j'ai appris, et **l'implicite** - la programmation collective de mon esprit.

Plus on touche à l'implicite, plus la composante émotive est importante.

Il y a la partie émergée de l'iceberg (coutumes, apparences extérieures), et celle qui est immergée (valeurs, visions du monde, attitudes et perceptions, espace et temps, la communication non verbale représente 50 à 90% du message)

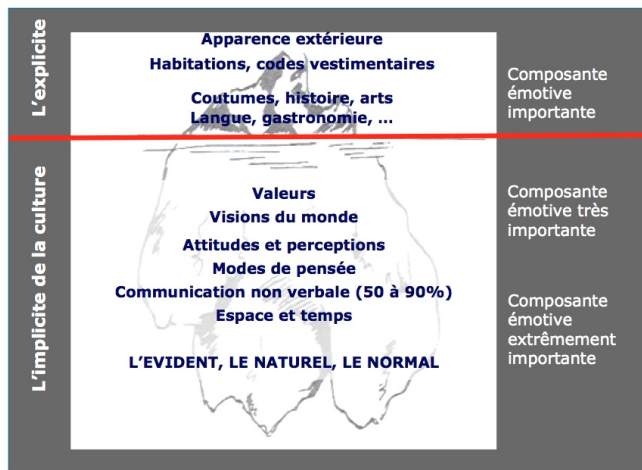


Les Cercles de Progrès France

Plusieurs exemples évoqués par Benjamin Pelletier :

La distance à la personne est très variable dans la relation professionnelle : En Arabie Saoudite, elle est très proche, on peut même se toucher, contrairement au Japon.

Relation à l'argent très différente aux USA et en France. Ex Directrice Américaine chez AXA France qui est apparue comme très indiscrete, vénale, curieuse sur les questions d'argent et de salaire (composante émotive très importante en France).



Un travail en sous-groupes a permis de faire la liste des régionalismes français qui ont un impact sur le management, que ce soit en terme de sociabilité, relationnel, rapport au temps, aux loisirs.... Nombreux exemples sur le respect des horaires, la justice, les valeurs, les dialectes, l'organisation du travail....

→ **l'appartenance au groupe prime sur l'individu. Ces symptômes culturels conditionnent le**

relationnel.

Ex : A partir de quelle durée considère t-on que quelqu'un est en retard ? C'est très différent en Espagne, en Allemagne, en Suisse...

Clés de décryptage des relations interculturelles

Notre conception du monde s'organise par rapport à la représentation de notre pays sur une carte. Un chinois perçoit la France comme une lointaine banlieue, si l'on prend les USA comme acteur central, la distance avec l'Europe et l'Asie devient égale.

Inversons le Nord et le Sud, l'Australie passe « en haut »...

→ La compréhension de la carte mentale du monde est très différente que l'on place tel ou tel pays au centre de celui-ci.

Il y a des notions communes, mais la grille culturelle va donner des interprétations différentes sur des points tels que : la carrière, la règle, la loi, la confiance, l'autorité, la motivation, le délai, le respect...

Ex : L'autonomie est très mal vécue et source de malaise en Corée, Roumanie ou Pologne.

Un oui en Français est une réelle adhésion, une réponse. Dans d'autres cultures, il est perçu comme *peut-être, non ou demain*.

D'où l'importance de plusieurs dimensions culturelles à prendre en compte :

■ La distance hiérarchique

Faible en Norvège, en Suède, et au Danemark (port de la cravate = signe de hauteur)

→ Flat management

Très forte en Italie, Russie, Inde, Extrême Orient

■ Le référentiel à l'individu ou au groupe



Les Cercles de Progrès France

La différence entre un pays individualiste et un pays collectiviste. La place du moi, l'échange par petit groupe, en opposition aux réseaux complexes ou la cartographie relationnelle est très importante. Ex : il faut plus d'un an pour développer du business avec un Chinois ;

■ L'application de la règle

Il faut souvent tenir compte du contexte, d'où une part d'interprétation qui peut varier, également en fonction de la prise de risque (je traverse une rue si personne, possible en France, impossible au Danemark).

Anecdote sur le report de signature d'un contrat en Allemagne avec la France pour 1 euro de parcmètre (<http://gestion-des-risques-interculturels.com/risques/comment-perdre-50-millions-deuros-pour-1-euro/>)

Les français sont perçus comme arrogants et négatifs (expression des risques), souvent trop agressifs.

Au Japon, on réfléchit plus sur le contexte et sur le maintien de l'harmonie dans la relation.

■ Le raisonnement

Image prise par l'intervenant :

les jardins à la Française (expriment le contrôle, la puissance de l'homme par rapport à la nature, une pensée intellectuelle cartésienne)

les jardins anglais : harmonie de la nature, une démarche moins idéologique et intellectuelle, plus pratique

■ La prise de risque

Différence entre certains pays où l'on y va franchement (les Indiens, les Chinois) et d'autres où c'est plus réfléchi. En France, on a tendance à franchir le pas mais on sécurise ses positions.

■ La résolution des désaccords

Il peut s'agir de consensus, de stratégie de négociation ou de passage en force

■ L'expression des émotions



■ La communication directe et indirecte

Benjamin Pelletier se base sur l'exemple du Cas BP, lors de la catastrophe du 20 avril 2010 dans le Golfe du Mexique (explosion de la Plateforme Deepwater Horizon). Déclaration de Lord Browne : « We don't like surprises » au sujet de sa philosophie pour le contrôle interne.

→ Le même message a donné lieu à des interprétations radicalement différentes, comme si les Britanniques étaient plus à même que les Américains de saisir son sens exact.



Même s'il est prononcé dans la langue commune aux Britanniques et Américains, le message véhicule une dimension culturelle qui vient en altérer ou en modifier la qualité.

En fait, Lord Browne s'est exprimé selon le mode de la communication indirecte qui comporte une dimension implicite plus facilement accessible aux Britanniques.

<http://gestion-des-risques-interculturels.com/risques/communication-indirecte-et-securite---le-cas-de-bp/>

Le danger de la communication indirecte est qu'elle n'est décryptée que par ceux qui en maîtrisent les clés tandis qu'elle laisse une marge d'interprétation – et donc d'erreur – à ceux qui n'ont pas les mêmes normes et références culturelles.

Dans la communication directe, l'émetteur du message fait en sorte que le signifiant A soit aussi proche que possible du signifié A'. De A à A', **il ne doit pas y avoir de place pour l'interprétation, l'ambiguïté ou le double sens**. Il ne s'agit pas non plus de chercher à tisser un lien interpersonnel derrière le discours mais d'atteindre efficacement au but.

Communication explicite	Communication implicite
<ul style="list-style-type: none">• on (se) dit tout• on dit la vérité• on compte sur soi• silence désagréable• exigence de clarté et précision• confrontation attendue• messages « rapides »	<ul style="list-style-type: none">• l'autre doit deviner• il faut interpréter• on compte sur les autres• sens des silences• poids du non verbal• confrontation évitée• messages « lents »

Ex : pour les activités à forts enjeux de sécurité où la pratique de la *check-list* et la communication directe et sans ambiguïté sont à la base de la gestion des risques (cockpit d'un avion, bloc opératoire, salle de commande d'une centrale nucléaire, etc.).

<http://gestion-des-risques-interculturels.com/risques/la-communication-indirecte-exemples-observations-et-reflexions/>

Partage d'expériences

Un atelier en sous groupe sur des expériences vécues, des anecdotes, leurs conséquences a donné lieu à de nombreux témoignages et évidences liés aux différences dans le management interculturel. Quelques exemples de la restitution des groupes :

- organisation autoritaire en Allemagne, on va droit au résultat
- L'organigramme sert de modèle en France, on définit les positions de chacun.
- Raisonnement cartésien et pragmatique pour les anglais ; on place les individus que l'on a par compétences
- Communication plus diplomatique en France, plus directe dans le monde anglo-saxon surtout à l'écrit. Com en France plus implicite à l'écrit et explicite à l'oral
- Importance de la distance hiérarchique et signe de séniorité et de pouvoir pour les NDFrais en GB
- rapport à la règle très différent pour un Suisse, un Français et un Marocain : notion de bakchich



Les Cercles de Progrès France

D'autres exemples ont été évoqués, en liaison avec les questions à se poser avant de coopérer avec un partenaire étranger, dont les facteurs culturels sont à prendre en compte pour optimiser la relation

- Comment célébrer un marché gagné en Inde, en Allemagne, aux USA ?
- Quelle est la perception des Français dans le pays où l'on coopère ?
- Quels sont les codes vestimentaires, les horaires de travail...
- Quelle est la religion et sa place, y'a t'il des sujets tabous...

Pratiques françaises vues par les étrangers - Statistiques

Quelques statistiques présentées par l'animateur et qui sont intéressantes à prendre en compte pour mieux comprendre certains comportements, attitude, et perception du management culturel.

En France 57% des salariés « obéissent aux instructions de leur supérieur seulement si leur raison est convaincue », contre 21% au Danemark.

Parce qu'en France, plus qu'ailleurs la crainte d'apparaître dans une position servile exige du donneur d'ordre qu'il accompagne ses instructions d'explications rationnelles établissant un équilibre d'intellect à intellect faisant passer au second plan la distance hiérarchique.

L'autonomie est une des notions sur laquelle la France se distingue (contrairement à la Pologne ou l'Allemagne) lorsque l'on interroge des salariés sur ce que leur entreprise attend d'eux (plusieurs items proposés, productivité, qualité, autonomie...)

En effet, c'est une valeur importante inculquée à la fois en famille et à l'école mais qui a un paradoxe dans l'entreprise : comment être autonome au sein d'une structure fortement hiérarchisée?...

Le Français se sent livré à lui même et expérimente donc une sorte d'indifférence quant à son travail, 57% sont satisfaits de la reconnaissance dans leur travail, dernier rang / 16 pays, avec plus de 75% en Suisse et en Chine.

<http://gestion-des-risques-interculturels.com/risques/defaillances-manageriales-des-entreprises-francaises-1-mirages-de-l'autonomie/>

D'autres statistiques sont reprises dans le support de l'intervenant, que vous retrouvez dans votre espace privé sur le site internet www.cerclesdeprogres.org, ainsi qu'une bibliographie pour ceux qui veulent aller plus loin.

Sites recommandés par Benjamin Pelletier pour répondre à vos questions d'ordre interculturelles, quelques soit le thème, excellente documentation, retours d'expériences et études de cas pratiques.

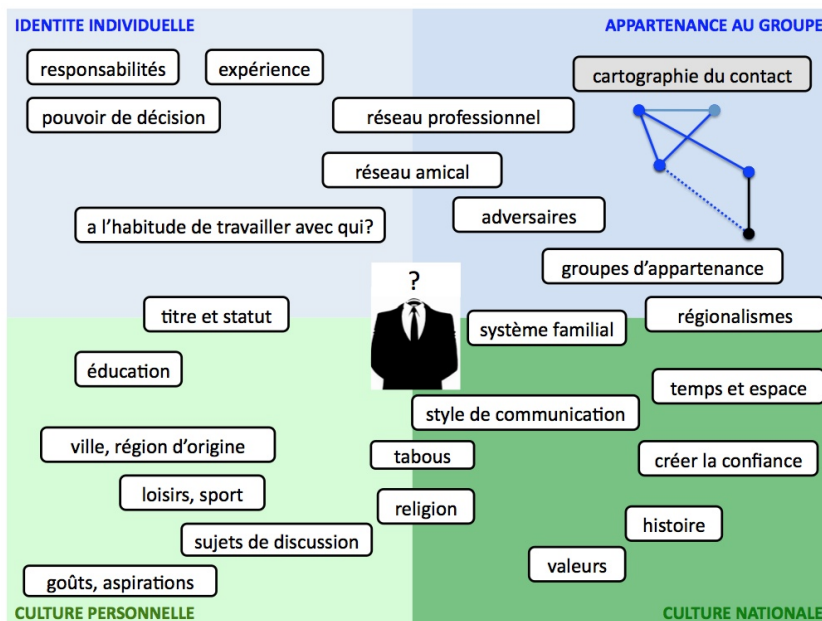
<http://geert-hofstede.com>

<http://www.intercultures.ca/cil-cai/countryinsights-apercuspays-fra.asp>

<http://gestion-des-risques-interculturels.com>



Les Cercles de Progrès
France



Synthèse des informations les plus importantes à connaître lors d'enjeux multiculturels, que l'on retrouve via de nombreuses sources : guides, réseau perso d'infos, CCI, Coface, forums expatriés, ambassades, littérature, films documentaires... et sites internet

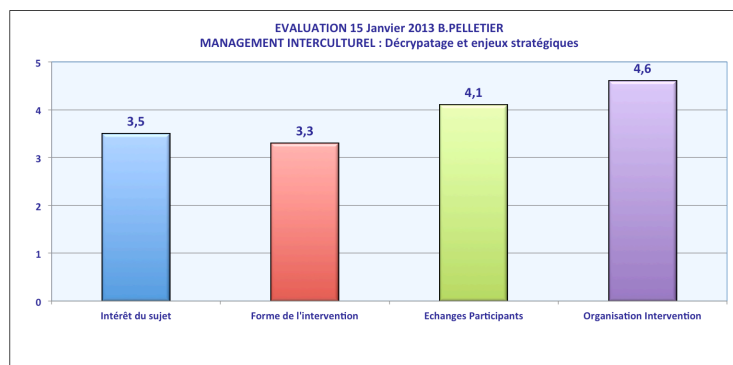
• Votre évaluation

Les avis sont partagés à la fois sur l'intérêt du sujet et sur le contenu de la séance. Certains ont plus ou moins d'applications concrètes du multiculturel dans leur société. Benjamin Pelletier a fait référence à de nombreux exemples, montrant la complexité du management interculturel. Intérêt particulier pour la communication explicite et implicite.

Vous auriez aimé avoir plus d'éléments dans le domaine du management d'équipes inter-culturelles au sein des entreprises, avec notamment l'intégration d'étrangers en France.

Toujours autant de convivialité et de plaisir à se retrouver tous ensemble.

Vous retrouvez sur le site tous les documents se référant à la journée



**Prochaine rencontre, le
Mardi 12 février 2013.
Nous imaginerons l'avenir
du monde pour les 100
prochaines années avec
Thierry Gaudin**
<http://www.2100.org/gaudin/>

**Lieu : Banque Populaire
Balma**