

# **COMPRENDRE LES DIFFÉRENCES CULTURELLES**

Titre original : *The Culture Map: Decoding How People Think, Lead, and Get Things Done Across Cultures*

Édition originale : PublicAffairs, 2014.

Copyright © 2014 Erin Meyer.

Édition française 2016 : Les Éditions Diateino.

Copyright © 2016 Les Éditions Diateino.

Tous droits de traduction et d'adaptation réservés pour tous pays.

Votre avis nous intéresse ! Contactez-nous à [arsnh@state.gov](mailto:arsnh@state.gov).

Nouveaux Horizons est la branche édition des services culturels du département d'État américain. Notre but est de rendre accessibles les livres d'auteurs américains en Afrique francophone et en Haïti. Pour connaître nos points de vente ou pour toute autre information, consultez notre site : <https://fr.usembassy.gov/fr/ars-paris-fr/livres/nh>.

Distribution Nouveaux Horizons – ARS, Paris, 2017,  
pour l'Afrique francophone et Haïti.

ISBN : 978-2-35745-350-0

Conception graphique de la couverture réalisée par Caroline Bezaud.



Papier issu de forêts gérées durablement.

**Erin Meyer**

**COMPRENDRE LES DIFFÉRENCES  
CULTURELLES**

**8 CLÉS POUR TRAVAILLER À L'INTERNATIONAL**

*Traduit de l'anglais (États-Unis) par Philippe Blanchard*

**NOUVEAUX  
HORIZONS**

# SOMMAIRE

## INTRODUCTION

### SE REPÉRER AU MILIEU DES DIFFÉRENCES CULTURELLES

<b>La sagesse de M<sup>me</sup> Chen</b>	11
Ces frontières invisibles qui quadrillent notre monde	18
Il ne suffit pas d'être ouvert aux différences individuelles	20
Huit axes pour cartographier les cultures du monde	21
Dresser une cartographie culturelle	23
Comment mon pays se retrouve-t-il placé là ?	25
Le point crucial : la relativité culturelle	27
Quand les frontières culturelles se trouvent à l'intérieur de nous	29
Le goût de l'eau dans laquelle on nage	30

## CHAPITRE 1

### ÉCOUTER CE QUE DIT L'AIR

<b>Communiquer d'une culture à l'autre</b>	33
L'interaction des langues et de l'histoire	39
Qu'est-ce qui fait un bon communicant ?	43
Tout est relatif	45
Quelles stratégies pour travailler avec des interlocuteurs de cultures plus contextualisantes ?	50
Quelles stratégies pour travailler avec des interlocuteurs de cultures moins contextualisantes ?	52
Stratégies de collaboration multiculturelle	53
À quel moment mettre les choses par écrit ?	56

## CHAPITRE 2

### LES MULTIPLES FAÇONS DE SE MONTRER POLI

<b>Évaluation de la performance et formulation de critiques</b>	59
Parler franchement : un cadeau ou une gifle ?	60
Intensifiants et atténuateurs : l'art de traduire	62
Expression explicite et critique directe	68
Expression implicite et critique directe	70
Expression explicite et critique indirecte	73

Expression implicite et critique indirecte	77
Qu'est-ce que veut dire « être poli » ?	81

### CHAPITRE 3

#### POURQUOI OU COMMENT ?

<b>L'art de persuader dans un monde multiculturel</b>	83
Deux styles de raisonnement : par les principes	
ou par les applications	86
Comment se positionnent les pays sur l'axe « Persuader » ?	88
Quand la philosophie rejoint les affaires	90
Stratégies de persuasion interculturelles	93
La pensée holistique : l'approche asiatique de la persuasion	96
Améliorer son efficacité	102
Éviter les pièges, engranger les bénéfices	103

### CHAPITRE 4

#### JUSQU'OU VOULEZ-VOUS ÊTRE RESPECTÉ ?

<b>Leadership, hiérarchie et pouvoir</b>	105
Geert Hofstede et le concept de distance hiérarchique	109
Les facteurs historiques et culturels qui affectent	
la façon de diriger	113
Apprendre à diriger dans une culture hiérarchique	119
Sauter les échelons hiérarchiques : regardez où vous mettez	
les pieds	120
Quand les équipes internationales manifestent trop	
– ou pas assez – de respect	125

### CHAPITRE 5

#### GRAND D OU PETIT d ?

<b>Qui décide et comment ?</b>	129
« Consensus » est un gros mot	130
Consensuel ou imposé : où va votre préférence ?	135
Le système japonais <i>ringi</i> : hiérarchique mais ultra-consensuel	138
Éviter les chocs culturels au cours de la prise de décision	142

### CHAPITRE 6

#### LA TÊTE OU LE CŒUR

<b>Deux formes de confiance et comment les instaurer</b>	145
La confiance de la tête et la confiance du cœur	148
Cultures du travail et cultures de la relation	151

Pêche et noix de coco : un comportement amical n'est pas toujours synonyme de culture de la relation	154
Comment on cultive les relations de part et d'autre des frontières culturelles	157
Se montrer tel que l'on est : la relation vaut contrat	160
Prenez les repas au sérieux : un déjeuner peut être votre ticket d'entrée	164
Choisissez votre support de communication : téléphone, e-mail ou <i>wasta</i>	167
<b>CHAPITRE 7</b>	
<b>L'AIGUILLE, PAS LE COUTEAU</b>	
<b>Les désaccords productifs</b>	173
Affrontements : sauver la face ou discuter avec chaleur ?	175
Confrontation intellectuelle et libre expression des émotions	178
Faire en sorte que des équipes internationales vivent leurs désaccords en bon accord	186
« Permettez-moi de me faire l'avocat du diable »	191
<b>CHAPITRE 8</b>	
<b>À PARTIR DE QUAND EST-ON EN RETARD ?</b>	
<b>Gestion et perception du temps selon les cultures</b>	193
Étudier la culture jusqu'à ce que « les vaches rentrent à l'étable »	197
Les relations, clés de la gestion du temps	198
La queue n'est pas la queue : faire la queue à Stockholm ou s'agglutiner à Indore	201
Tenir une réunion et faire la queue, c'est du pareil au même	203
Attendre un signe de la lune : le changement de style comme réponse aux défis de la gestion du temps	204
La stratégie du cadrage, à la tête d'une équipe multiculturelle	209
« Votre façon de faire est totalement inefficace »	211
<b>ÉPILOGUE</b>	
<b>COMPRENDRE LES CULTURES : MODE D'EMPLOI</b>	213
Reconstituer le puzzle : la carte des différences culturelles	214
Comblers les failles	218
Nous sommes tous identiques, nous sommes tous différents	220
Notes	223
Index	229
Remerciements	235

## INTRODUCTION

# SE REPÉRER AU MILIEU DES DIFFÉRENCES CULTURELLES

## La sagesse de M<sup>me</sup> Chen

Alors que le jour commençait à poindre, dans le froid de ce matin parisien de novembre, je roulais vers mon bureau pour un rendez-vous avec un nouveau client important. Je n'avais pas bien dormi, mais cela n'avait rien d'inhabituel : il est fréquent que mon sommeil soit agité la veille d'une session de formation à fort enjeu. Mais ce qui avait rendu cette nuit-là particulière, c'étaient les rêves qui avaient perturbé mon sommeil.

J'étais en train de faire mes courses dans un grand supermarché américain. Au fur et à mesure que je prenais les articles de ma liste – fruits, Kleenex, encore des fruits, pain, lait, encore des fruits – je m'apercevais avec effroi que les articles semblaient disparaître encore plus vite que je ne les mettais dans mon caddie. Je courais entre les rayons, attrapant les marchandises et les balançant dans le panier où elles disparaissaient sans laisser de trace. Horrifiée et désespérée, je compris que je ne réussirais jamais à finir mes courses.

Le même rêve s'étant répété plusieurs fois cette nuit-là, je renonçai à essayer de dormir. Je me levai, avalai une tasse de café, m'habillai dans le clair-obscur du matin et traversai un Paris vide pour me rendre à mon bureau, afin de me préparer pour le programme de la journée. Me disant que ce cauchemar des courses ratées reflétait mon inquiétude de ne pas être complètement prête pour mes clients, je mis toute mon énergie à préparer la salle de réunion et à relire mes notes pour la journée qui s'annonçait. J'allais la consacrer à l'un des cadres dirigeants de Peugeot Citroën et à sa femme, pour leur faciliter l'adaptation à la culture chinoise

avant leur départ prochain pour Wuhan. Si ce client était content, ma société serait retenue pour dispenser la même formation à 50 autres couples au cours de l'année. Inutile de dire que l'enjeu était de taille.

Bo Chen, l'expert chinois qui participait à la séance, arriva lui aussi de bonne heure. Âgé de 36 ans et originaire de Wuhan, Chen était le correspondant parisien d'un quotidien chinois. Il s'était proposé pour jouer le rôle d'expert culturel pendant cette séance, et sa contribution allait être l'une des clés du succès. S'il se montrait aussi bon que je l'espérais, la formation serait une réussite et c'est nous qui serions chargés des 50 suivantes. Ma confiance en Chen était fondée sur la qualité de nos réunions préparatoires. S'exprimant bien, extraverti et très cultivé, Chen était l'homme qu'il me fallait. Je lui avais demandé de préparer deux ou trois exemples de situations professionnelles concrètes pour illustrer chacun des traits culturels que je me proposais de traiter, et il m'avait assuré avec enthousiasme qu'il serait prêt.

M. et M<sup>me</sup> Bernard arrivèrent et je les installai d'un côté de la grande table rectangulaire en verre, dont Chen et moi occupions l'autre côté. En prenant une profonde inspiration optimiste, je commençai par passer en revue au tableau les problématiques culturelles dont les Bernard devaient être conscients pour réussir leur séjour en Chine. Au fur et à mesure de la matinée, je les développais en détail les unes après les autres, et je répondais aux questions tout en surveillant Chen pour lui permettre d'intervenir dès qu'il voudrait prendre la parole.

Mais Chen ne manifestait pas la moindre velléité d'intervenir. Comme je finissais le premier point, je marquai une courte pause et me tournai vers lui dans l'attente de son intervention, mais il ne prit pas la parole. Il n'ouvrit pas la bouche, ne se pencha pas en avant ni ne leva la main. Apparemment, il n'avait pas d'exemple concret à proposer. Comme je ne voulais ni le mettre dans l'embarras, ni le mettre mal à l'aise en lui demandant d'intervenir alors qu'il n'était pas prêt, je passai à mon point suivant.

À mon grand embarras, Chen resta silencieux et quasiment immobile tandis que je faisais le reste de ma présentation. Il hochait poliment la tête pendant que je parlais, mais c'était la seule manifestation à laquelle il se livrait pour faire part de ses réactions, positives ou négatives. Je donnais tous les exemples qui me venaient à l'esprit et nourrissais du mieux que je pouvais le dialogue avec les clients. Point après point, je parlais, j'expliquais et je discutais avec les Bernard, mais point après point, Chen persistait dans son mutisme.



Cela continua pendant trois bonnes heures. Ma déception initiale devant le comportement de Chen était en train de s'amplifier et de se transformer en panique totale. Sa contribution était essentielle à la réussite de la session. À bout de ressources, et ne voulant toujours pas créer de malaise devant le client, je décidai de tenter le tout pour le tout et je lui demandai : « Bo, est-ce que vous auriez quelques exemples à nous donner ? »

Chen se redressa sur son siège, adressa un sourire confiant aux clients et ouvrit son ordinateur portable qui contenait des pages et des pages de notes. « Oui, Erin, merci » me répondit-il. Puis, à mon immense soulagement, il se mit à donner toute une série d'exemples aussi clairs et pertinents que passionnants.

Quand je repense à ce moment pénible du « mutisme de Bo », il serait naturel de le croire lié à un aspect de la personnalité de Chen, ou à un aspect de la mienne ou encore à leur interaction. Si Chen était muet, c'était peut-être parce qu'il n'est pas doué pour la communication, ou bien parce qu'il est timide ou introverti et qu'il a du mal à s'exprimer, à moins d'y être poussé. C'était peut-être aussi parce que je m'étais montrée mauvaise facilitatrice et que je n'avais pas, sauf vers la fin de la séance, fait clairement appel à lui, alors que je lui avais demandé de préparer cette réunion. Ou peut-être, explication plus à mon avantage, parce que après avoir passé la nuit à rêver de fruits qui disparaissent, j'étais tellement fatiguée que je n'avais pas su voir les signes qu'il m'adressait pour m'indiquer qu'il avait quelque chose à dire.

De fait, nos précédentes réunions m'avaient prouvé qu'il s'exprimait bien et qu'il n'était pas timide. C'était au contraire quelqu'un de doué pour la communication, manifestement extraverti et sûr de lui. Qui plus est, cela faisait des années que j'animais des réunions avec des clients et je ne m'étais encore jamais sentie aussi isolée, ce qui laissait penser que mes compétences de facilitateur n'étaient pas la source du problème.

La vérité, c'est que le mutisme de Chen était une affaire de culture, pas de personnalité. Mais l'explication culturelle n'est pas aussi simple qu'on peut le penser. Le comportement de Chen, lors de nos réunions, s'inscrivait dans un stéréotype culturel bien connu. Les Occidentaux tiennent souvent pour acquis que les Asiatiques sont, en général, discrets, réservés ou timides. Si vous gérez une équipe internationale où des Asiatiques et des Occidentaux se côtoient, il y a de bonnes chances pour que ces derniers viennent se plaindre que leurs collègues asiatiques ne parlent guère et n'expriment pas franchement leur opinion lors des réunions d'équipe. Ce stéréotype culturel ne reflète cependant pas la vraie raison du comportement de Chen.

Et puisque les Bernard, Chen et moi participions à un programme de formation interculturelle (que j'étais censée diriger, mais où je sentais avec embarras que c'était moi qui avais à apprendre), je décidai de demander simplement à Chen de m'expliquer son comportement. « Bo, lui dis-je, vous aviez plein d'exemples superbes ! Pourquoi ne nous en avez-vous pas fait part plus tôt ? » « Vous ne pensiez tout de même pas que j'allais vous interrompre ? » me demanda-t-il, l'air franchement surpris. Et il me décrit la situation telle qu'il la voyait, en se tournant vers M. et M<sup>me</sup> Bernard :

*Ici, c'est Erin qui préside la réunion. Et comme c'est elle l'animatrice, j'attends qu'elle me fasse signe. Pendant ce temps, il est normal que je l'écoute avec attention en restant silencieux et immobile. En Chine, nous avons souvent le sentiment que les Occidentaux prennent beaucoup la parole en réunion pour se mettre en valeur et qu'ils ne savent pas écouter. J'ai aussi remarqué qu'avant de prendre la parole, les Chinois observent un silence qui dure quelques secondes de plus qu'en Occident. Vous, en réunion, vous parlez pratiquement tous en même temps. J'attendais qu'Erin reste silencieuse suffisamment longtemps pour intervenir à mon tour, mais ce tour n'est jamais venu. Nous autres Chinois, nous avons souvent l'impression que les Américains savent mal écouter parce qu'ils passent leur temps à se couper la parole pour donner leur point de vue. J'aurais bien aimé donner mon point de vue après une pause suffisamment longue. Mais comme Erin n'arrêtait pas de parler, je me suis contenté d'attendre patiemment. Je me souviendrai toujours de ce que me disait ma mère : « On a deux yeux, deux oreilles mais une seule bouche, et il faut les utiliser dans la même proportion. »*

Tandis que Chen parlait, les raisons de notre malentendu devenaient lumineuses pour les Bernard – et pour moi. Il était évident qu'elles étaient beaucoup plus profondes que tous les stéréotypes faciles sur « la timidité des Chinois ». Et cette intelligence nouvelle de la situation nous amenait à la question la plus importante : une fois que je suis conscient du contexte culturel qui conditionne une situation, que puis-je faire pour la gérer le plus efficacement possible ?

Dans l'histoire du mutisme de Bo, une compréhension plus profonde de son comportement conduit à des solutions simples mais très efficaces : se préparer à reconnaître les différentes attentes culturelles en matière de communication et de relations avec l'autorité, et s'y adapter avec sou-

plesse. La prochaine fois que j'animerai une formation avec un expert culturel chinois, je ne devrai pas oublier de l'inviter à parler. Et, au cas où il ne répondrait pas immédiatement à mon invitation, il faudra que je garde le silence quelques secondes de plus avant de reprendre le fil de mon propos. Mais Chen peut, lui aussi, mettre en œuvre des stratégies simples pour être plus efficace. Il peut sans doute commencer par passer outre sa tendance naturelle, qui est d'attendre d'être invité à parler, et faire l'effort d'intervenir quand il a une contribution à apporter. Et si ce comportement lui paraît trop agressif, il suffira qu'il lève la main pour demander la parole s'il ne trouve pas l'espace nécessaire pour s'exprimer. Ce livre propose une approche systématique et progressive qui permet, d'une part, de comprendre les difficultés les plus fréquentes que font naître les différences culturelles dans les relations professionnelles, et d'autre part, de les gérer plus efficacement. La première étape est d'identifier les facteurs culturels qui conditionnent nos comportements et d'analyser méthodiquement ces comportements. À partir de cela, on peut appliquer des stratégies claires pour résoudre plus efficacement les problèmes les plus épineux qui naissent des malentendus interculturels – ou, simplement, pour les éviter.

\* \* \*

Un jour que j'entrais dans le bureau de Sabine Dulac, au deuxième étage d'un immeuble de La Défense, je la trouvai tout excitée, marchant de long en large devant sa fenêtre qui donnait sur une petite passerelle et sur la sculpture d'un pouce géant en béton. Directrice financière d'un grand groupe international du secteur de l'énergie, cette femme énergique s'était vu nommer à Chicago pour deux ans, ce qu'elle réclamait depuis des années à sa hiérarchie. Elle venait de passer la soirée précédente à lire une liasse d'articles que je lui avais envoyés, décrivant les différences entre les Américains et les Français en matière de culture des affaires. « Je pense que ce départ pour Chicago est exactement ce qu'il me faut, me déclara-t-elle d'emblée. J'adore travailler avec les Américains. Ils sont si pragmatiques et efficaces ! Et transparents ! Ils sont tellement plus directs et transparents que nous autres ! »

J'ai passé plusieurs heures avec elle pour l'aider à se préparer à ce changement, et notamment à réfléchir à la façon d'adapter son style de management afin d'être performante dans le contexte de la culture américaine. C'était la première fois qu'elle allait vivre à l'étranger et elle serait la seule Française de son équipe, deux éléments qui ne faisaient qu'accroître sa

joie de partir. C'est avec toute l'excitation que cette nouvelle opportunité provoquait chez elle que Sabine Dulac partit pour Chicago, « la ville des vents ». Nous sommes restées quatre mois sans échanger de nouvelles et je finis par appeler son nouveau patron américain puis Sabine elle-même, dans le cadre des entretiens de suivi que nous avions programmés.

La première réaction que j'obtins de Jake Webber, quand je lui demandai comment ça se passait avec Sabine, fut un profond soupir. « Bah, ça se passe... moyennement. Son équipe l'aime vraiment beaucoup et elle a une énergie incroyable. Je dois avouer que son énergie a mis le turbo à son service. C'est très positif. Elle s'est vraiment intégrée beaucoup plus vite que je ne m'y attendais. Vraiment, de ce côté-là, c'est excellent. »

Je sentais bien que l'évaluation était en train de prendre un tour négatif. « Mais il y a dans sa manière de travailler plusieurs points importants sur lesquels je veux que Sabine change, poursuit Webber, et je ne constate aucun effort en ce sens de sa part. Ses tableaux sont bâclés, elle fait des fautes de calcul et elle ne prépare pas ses réunions. Je lui en ai parlé à plusieurs reprises, mais elle n'entend pas ce que je lui dis. Elle persiste dans les mêmes erreurs. Je lui en ai reparlé jeudi dernier, mais je n'ai pas l'impression qu'elle essaye de changer. »

« On a fait son entretien d'évaluation ce matin, me dit Weber en soupirant encore une fois, et je suis revenu en détail sur ces questions. Il n'y a plus qu'à attendre. Mais si elle ne s'attaque pas au problème, je crains qu'elle ne soit pas faite pour ce poste. »

Inquiète, j'appelai Sabine.

« Ça se passe super bien ! s'exclama-t-elle. Mon équipe est géniale. J'ai réussi à nouer de vraies relations avec mes collaborateurs, et je m'entends super bien avec mon patron. Je m'épanouis. » Et elle poursuivit : « C'est la première fois de ma carrière que je trouve un poste pour lequel je suis vraiment faite, qui me permet d'exploiter à 100 % mes talents et mes compétences. Ah, il faut que je te dise, j'ai eu mon premier entretien d'évaluation ce matin. Je suis absolument ravie. C'est le meilleur entretien d'évaluation que j'aie eu depuis que je suis dans le groupe. Je me dis souvent que je vais essayer de prolonger au-delà des deux ans, tellement tout se passe bien. »

En procédant comme pour le mutisme de Bo, examinons d'abord si le malentendu entre Jake Webber et Sabine Dulac résulte d'une incompati-

bilité personnelle ou de divergences culturelles. Dans leur cas, les stéréotypes nationaux risquent de créer plus de confusion que de clarté. Après tout, il semble aller de soi que les Français sont les rois de l'implicite et de la communication indirecte et qu'ils sont passés maîtres dans l'art de parler et d'écouter avec subtilité et finesse, alors que les Américains passent pour être les adeptes de la communication directe et explicite : plus c'est brutal, mieux c'est. Et pourtant, dans l'histoire de la surdité de Sabine, un patron américain se plaint de ce que sa subordonnée française n'ait pas la finesse nécessaire pour comprendre ce qu'il essaye de lui dire, alors que la Française semble joyeusement sourde au message que son patron essaye de lui faire passer. Face à une situation aussi inattendue, il serait logique de penser que nos deux protagonistes ont tout simplement des personnalités incompatibles, indépendamment de l'univers culturel dont ils sont issus.

Ce serait logique. Mais imaginez que vous ayez eu l'occasion de parler avec 20 ou 30 managers français vivant au États-Unis et qu'une dizaine d'entre eux vous ait raconté la même histoire. En les entendant vous expliquer, l'un après l'autre, que leur patron américain leur a fait des critiques dans un langage qu'ils ont trouvé flou, ambigu ou carrément trompeur, vous risquez de conclure, à juste titre, qu'il y a bien *quelque chose* d'ordre culturel qui sous-tend ce type de malentendu. Or, ce type de malentendu existe bel et bien, ce qui suggère fortement que la surdité de Sabine Dulac relève de tout autre chose que d'un conflit de personnalités.

Ce qui le rend troublant, c'est que les Américains sont souvent plus explicites et plus directs que les Français (ou, plus précisément, que leur culture se caractérise par une *contextualité faible*, concept que nous étudierons dans un prochain chapitre). Mais il y existe une grosse exception : lorsqu'un manager évalue ses subordonnés. Dans un contexte français, les compliments sont souvent implicites alors que les critiques s'expriment de façon plus directe. Aux États-Unis, c'est exactement le contraire : un patron exprime en général sa satisfaction de façon directe, alors qu'il essayera de donner à ses critiques une forme positive, encourageante. Ainsi, quand Jake Webber évaluait le travail de Sabine selon la méthode américaine, qui consiste à compenser chaque reproche par trois compliments, elle ressortait de l'entretien les oreilles pleines de la musique des éloges qu'il lui avait prodigués, tandis que ses critiques étaient passées à l'arrière-plan.