

## &gt; DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL ET MANAGEMENT ET RESSOURCES HUMAINES

# Les clefs du comportement à l'international

Laurent Goulvestre, spécialiste du management interculturel, nous propose une façon percutante et originale de mieux comprendre les cultures étrangères et d'ouvrir l'esprit des collaborateurs à ces horizons nouveaux. Retour sur une conférence-spectacle !



**L**e 7 octobre dernier, nous étions plus de 80 personnes à l'Espace Bellan (17<sup>e</sup>) pour assister à la conférence-spectacle organisée par les groupements Développement international et Management et ressources humaines.

Sur scène, Laurent Goulvestre, ex-directeur export, aujourd'hui enseignant à HEC, consultant international, auteur. Il nous propose un vrai spectacle de café-théâtre, conçu avec un metteur en scène professionnel, bien plus efficace qu'un cours magistral à base de PowerPoint !

Arrivée de l'artiste, à mi-chemin entre Tintin l'explorateur et le professeur Nimbus, avec sa grande valise et son sac à dos... accompagné d'applaudissements... à la française ! Et premier exercice : applaudir à la manière anglaise – très mesurée – ou à la américaine – exubérante.

Introduit au XVI<sup>e</sup> siècle, le commerce international s'est fortement développé avec l'arrivée des premiers porte-containers puis avec le développement du fret aérien. Les échanges internationaux devraient encore être multipliés par quatre d'ici à 2050, emportés par les fortes évolutions démographiques et les migrations des campagnes vers les villes. Dans un monde redevenu plat, les pays lointains deviennent nos voisins.

**Au-delà des clichés, Laurent Goulvestre nous décrit les piliers qui fondent les cultures des différents pays.**

- **Le temps...** le temps "ruban" classique pour les Américains ou les Allemands, avec son continuum passé-présent-futur, avec le début et la fin ; le temps "spatial" circulaire, construit autour de "ici et maintenant", que l'on trouvera dans les cultures d'Extrême-Orient par exemple.

- **Les modes d'expression...** explicites, avec beaucoup de précisions et de détails – une formation en Allemagne doit être accompagnée de son manuel complet – ou plus implicites, comme en Chine ou en Inde. Dans ce cas, il faut veiller à aller chercher ce qui est exprimé au fond, et utiliser le "c'est-à-dire ?".

- **La primauté à l'individuel ou au collectif :** ancrée dans l'histoire de chaque pays, elle influe fortement sur la vie sociale. Dans le système fondé sur l'individu, chacun s'occupe de soi et d'un cercle proche. La personne, son bonheur et sa réussite priment, les relations sont fondées sur le contrat. Dans un système plus collectif, le rôle social et l'apport au groupe sont essentiels, le consensus l'emporte sur la confrontation.

- **Les comportements face à l'autorité :** au-delà des préférences personnelles, on trouve des constantes culturelles autour de l'autorité.

Fonctionnement politique, religieux, fonctionnement des activités. Quel type de pyramide et quelles distances hiérarchiques (GE avec ses 280 000 salariés et ses cinq niveaux ou PSA avec ses 14 rangs hiérarchiques) ? Quels styles managériaux ? De nombreuses combinaisons sont possibles, en lien avec les systèmes tournés vers l'individuel ou le collectif.

- **Le rapport à l'incertain :** l'inconnu est-ce un risque ou une opportunité ? Zoom sur les États-Unis, pays créé par des pionniers, où l'incertain représente l'aventure et la possibilité de s'enrichir, sur la Chine, le pays des possibles ou sur la France, avec son principe de précaution, ses 10 000 lois et ses 120 000 décrets...

En conclusion, un petit exercice, volontairement caricatural, autour des différences entre les cultures allemandes et françaises. Aux Allemands, un temps linéaire, une expression explicite, une primauté au collectif avec une faible soumission à l'autorité – même si elle est respectée – et une forte aversion à l'incertitude. Aux Français, un temps linéaire, un peu dilaté, une expression plutôt explicite, une primauté à l'individu, une forte soumission à l'autorité et une certaine aversion à l'incertain.

En une heure, on rit et on se reconnaît dans les situations où l'on n'a rien compris par manque de connaissance culturelle, ou pire encore, l'on a frisé la dépression nerveuse parce que les autres réagissaient à l'inverse de ce que l'on attendait.

Laurent Goulvestre nous invite à observer pour comprendre sans juger, et à faire confiance – au-delà des différences, quelles qu'elles soient – pour mieux travailler ensemble.

(\*) [www.goulvestre.com](http://www.goulvestre.com)

Par Pierre-Yves Carpentier (H.81),  
Brigitte Dubreucq (H.79) et Emmanuel Richert (E.06)