



Interview de Patricia Lane, 29 mars 2007

## Savoir gérer des collaborateurs étrangers

---

Parce qu'il doit être à la fois un facilitateur et un médiateur, le manager d'une équipe composée de collaborateurs de nationalités différentes évolue dans un environnement de travail délicat. De quelle façon communiquer avec une équipe multiculturelle ? Comment faire émerger du groupe une véritable cohérence ? Et quelles pratiques très concrètes mettre en œuvre pour harmoniser les process sans renier les cultures ? Les réponses de Patricia Lane, fondatrice de Lokahi Interactive, agence de conseil spécialisée en management et communication interculturels.

### Faciliter la communication

Le manager d'une équipe multiculturelle, plus encore que n'importe quel manager, doit encourager les échanges au sein de son équipe mais aussi entre ses collaborateurs et lui-même. Sa capacité de disponibilité et d'écoute doivent être



Patricia Lane, fondatrice de Lokahi Interactive

décuplées, notamment en se rendant particulièrement disponible. Pas question dès lors de travailler porte fermée. Pour favoriser les échanges, il pourra aussi envisager la mise en place d'un intranet ou d'un forum de discussion électronique. D'après Patricia Lane, "ce manager doit développer son écoute et son ouverture de façon à ce qu'il sache accueillir les inattendus comme de bonnes surprises et tirer le meilleur parti des propositions de ses collaborateurs. Cela passe évidemment par la suspension de ses propres schémas et *a priori*."

### **Adapter sa communication à son équipe**

Certaines cultures, dites à "faible contexte", éprouvent le besoin de recueillir beaucoup de données. C'est le cas des cultures anglo-saxonnes et germaniques, dites "linéaire-actives", qui sont orientées data. A l'inverse, dans les cultures à "haut contexte", ou encore "cultures réactives" ou "cultures multi-actives" - c'est le cas de la France et des autres pays latins - les informations sont communiquées de manière indirecte et suggestive, le but étant de créer une ambiance, un relationnel, un dialogue. Le manager qui envoie un e-mail à une équipe mêlant ces deux types de cultures devra à la fois donner beaucoup d'informations ("en donner beaucoup n'est jamais une erreur") et soigner les aspects relationnels. "C'est d'autant plus vrai que dans la communication orale, 13 % du message seulement est porté par le choix des mots, le reste étant non-verbal, précise Patricia Lane. Dans un e-mail, où tout passe par le choix des mots, il faut se montrer particulièrement attentif si l'on s'adresse à une culture pour laquelle le poids ou la symbolique de certains mots est différent... ou pour laquelle privilégier le ressenti est nécessaire afin de transmettre des informations." Et à l'inverse, ne pas se froisser à la lecture d'un e-mail un peu sec : il y a toutes les chances que le ton employé ne soit dû qu'à une différence culturelle.

### **Poser des questions ouvertes**

Dans certaines cultures, chinoise et japonaise notamment, on a souvent du mal à répondre à des questions trop fermées. A la question "est-ce clair ?", leurs représentants risquent d'acquiescer même si la réponse est non. Pour ces cultures qui n'ont pas l'habitude des questionnements directs, il faut se montrer plus rond et développer d'autres modes d'interrogation qui leur ouvre la possibilité de contribuer. "Plus largement, il faut également garder une 'porte ouverte' dans sa communication à l'équipe, assure Patricia Lane. Par exemple en concluant ses e-mails par un 'n'hésitez pas à me demander des précisions'."

## **Mettre en place des bonnes pratiques**

---

### **Définir des bonnes pratiques communes à tous**

Assez rapidement, le manager et son équipe vont pouvoir prendre du recul sur le mode de fonctionnement de chacun et réfléchir à la meilleure façon de travailler ensemble. Des bonnes pratiques vont émerger de chaque culture, qu'il sera bon de prendre en considération afin de choisir collectivement celles qui seraient les plus bénéfiques au travail de l'équipe. "Les plus fréquentes sont : fixer des horaires précis pour les réunions, s'obliger à faire des réponses claires, fixer des objectifs atteignables pour renforcer la cohésion de l'équipe..." C'est de cette façon que se forgera progressivement une culture d'équipe.

### **Préparer les réunions**

"Les Français ne le font que très peu alors que cela déstabilise beaucoup d'autres nationalités, à commencer par les anglo-saxons", remarque Patricia Lane. Il faut donc absolument établir un agenda, lister les points qui seront abordés, fixer une durée pour la réunion et prévoir de la conclure en établissant un plan d'action. Quelques jours avant sa tenue, le manager enverra l'agenda à l'équipe et éventuellement, discutera avec elle de son contenu.

### **Répondre rapidement aux e-mails**

En France, répondre à un e-mail dans de brefs délais ne fait pas partie des habitudes les plus répandues... "Souvent, les Américains dont le manager est français s'en plaignent. Et effectivement un Américain, d'une culture à faible contexte, a besoin d'une réponse claire et factuelle. Cela fait donc absolument partie des bonnes pratiques à mettre en place", recommande Patricia Lane.

## **Anticiper les difficultés**

Dans *L'Entreprise multiculturelle*, Trompenaars et Hampden-Turner définissent quatre types de cultures d'entreprise. Dans l'"incubateur", c'est l'épanouissement de l'individu, surtout engagé envers lui-même, qui prime. La "Tour Eiffel" est orientée rôles et réglementations. Le "missile guidé" est organisé par projets, tâches, expertises et management par objectif. La culture d'entreprise "famille" s'organise autour de questions de pouvoir personnel. Une fois déterminé le type de culture qui caractérise son entreprise, le manager va pouvoir anticiper les points de friction avec la culture de chacun des membres de son équipe. Et si un problème se fait jour, il pourra discuter avec les personnes concernées de ses causes réelles.

[Flore Fauconnier](#)

03/04/2007

---

LOKAHI Interactive  
29 rue Pierre Nicole  
75005 Paris  
T : +33 (0) 6 10 23 24 61  
E : [patricia@lokahi-interactive.com](mailto:patricia@lokahi-interactive.com)  
[www.lokahi-interactive.com](http://www.lokahi-interactive.com)