

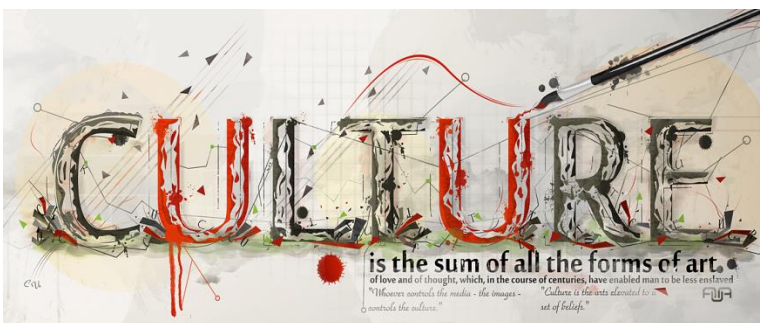
Le contexte dans lequel nous évoluons a profondément changé ces dernières années. La mondialisation **représente un véritable challenge pour le monde de l'entreprise, qui se retrouve confronté à la problématique des cultures.**

Les exemples d'entreprises échouant sur les marchés internationaux sont très nombreux : ETAM a récemment dû revoir sa stratégie d'implantation en Asie, car les symboles de richesse doivent se voir dans cette culture et que les asiatiques ne dépensent donc pas beaucoup en lingerie ! Cette particularité culturelle n'avait pas été anticipée par les Dirigeants de la marque qui se retrouve ainsi en difficulté.



C'est pourquoi le Management interculturel est aujourd'hui devenu incontournable pour réussir dans le monde du Business. **Les entreprises sont de plus en plus à la recherche de collaborateurs sensibilisés, voire experts sur le sujet.**

*Voici les 3 principes de base du « Manager interculturel »*



**Principe n° 1 :**  
**Reconnaître l'existence de cultures différentes et intégrer leurs valeurs**

Il existe plus de 160 définitions du mot culture ! Nous retiendrons celle qui se base sur les 3 C : croyances, connaissances et comportements. **Reconnaître l'existence de croyances, connaissances et comportements différents des nôtres est la base du Management interculturel.** Mais il s'agit là d'une tâche très difficile car de nombreuses dimensions sont invisibles : c'est ce qu'on appelle les valeurs. Hofstede, psychologue néerlandais très inspiré par le culturalisme, parle d'une programmation collective de l'esprit humain.

**Un « Manager interculturel » devra donc être capable d'intégrer les symboles et les rituels de différents pays :** lors de funérailles par exemple, vous vêtirez-vous de blanc, de noir de bleu ou de rouge ? Réponse : Noir surtout pour les sociétés occidentales (ou influencées par l'Occident), blanc pour certains pays d'Afrique ou d'Asie, rouge pour l'Afrique du Sud, bleu pour les Brahmanes. Il n'y a donc pas de vraie ou fausse réponse à cette question.

## Principe n° 2 : Prendre en compte l'importance de tous les vecteurs de communication

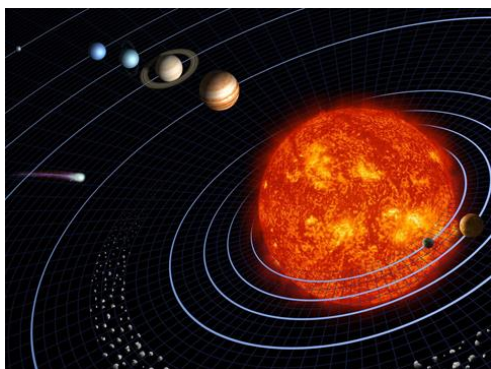


Nous utilisons **différents moyens de communication** : le ton, le langage, la gestuelle, le regard, le sourire, le toucher, l'apparence vestimentaire, l'attitude, etc... D'une manière générale, ces différents moyens de communication sont regroupés en 3 vecteurs :

- **Le Verbal** : contenu de votre message, les mots, l'élocution,...
- **Le Vocal** : les formes d'expression (ton, volume, rythme,...)
- **Le Non-Verbal** : apparence physique, les gestes, le regard, les expressions du visage,...

Le chercheur américain Albert Mehrabian a mis en évidence, dans son ouvrage « Silent messages », que le non-verbal a un impact de 55% dans une communication orale, que le vocal a un impact de 38% et que le verbal a un impact de 7%. En d'autres termes, il ne suffit pas de savoir parler une langue pour délivrer correctement un message à une personne d'une autre culture puisque **93% de la communication orale repose sur la forme ! Et 7% seulement sur le fond...**

**Un « Manager interculturel » devra donc maîtriser les ficelles de la communication non verbale pour être efficace** : pour négocier dans un pays scandinave, il faudra par exemple éviter le port de la cravate qui est perçu comme un signe de hiérarchie et donc de distance.



## Principe n° 3 : Comprendre le contexte et adapter sa communication en fonction

Il est délicat de classer les cultures dans des catégories, et cela peut même s'avérer dangereux de faire des généralités, mais **on parvient quand-même à distinguer des grandes typologies de comportements qui permettent de se préparer à chaque contexte**. En effet, la théorie d'Edward T. Hall, un anthropologue américain spécialiste de l'Interculturel, consiste à classer les différentes cultures sur une échelle comparant les styles de communication allant du plus direct (explicite) au plus indirect (implicite). Pour donner un exemple concret : les Suisses et les Allemands auront tendance à délivrer un message très clair où il n'y aura pas besoin de lire entre les lignes. Cette théorie met en avant l'importance des 4 dimensions ci-dessous, pour lesquelles nous vous proposons des exemples de situations où les différences culturelles peuvent s'avérer problématiques.

- **Le ton de la voix** : imaginez une négociation entre un italien et un japonais... ce dernier risque d'avoir l'impression que son interlocuteur est en colère s'il se fie au ton de sa voix.
- **Le rythme de l'échange oral** : imaginez cette même négociation. Un japonais attend souvent quelques secondes avant de formuler sa réponse, alors qu'un latin aura tendance à couper la parole...
- **La relation au temps** : si vous négociez avec des cultures arabes, il vous faudra prendre le temps et anticiper votre départ de quelques bonnes minutes pour ne pas rater votre avion... car il est impossible de partir sans s'être dit au revoir une bonne dizaine de fois !
- **La relation à l'espace** : n'essayez pas de faire une accolade à un asiatique, il se sentira agressé dans son espace vital.

**Un « Manager interculturel » devra donc bien se renseigner sur le contexte culturel et s'adapter !**

## **Conclusion :** **Pensez interculturel** **dès votre choix d'orientation**



Il est de nos jours indispensable de tenir compte de la dimension interculturelle pour réussir professionnellement, et cette dimension peut même vous ouvrir de nombreuses portes.

Alors **mettez sur l'expérience à l'International dès votre formation**. Un choix d'école qui vous permettra de vivre l'International au travers d'expériences diverses telles que des stages, des expatriations académiques, des missions humanitaires... vous offrira autant d'opportunités dans le monde du travail !

**« If you talk to a man in a language he understands, that goes to his head. If you talk to him in his language, that goes to his heart »**

**Nelson Mandela**