

N°11-6 – November 2011

Editorial

Pour un nombre croissant de nos clients, les gains réalisés lors des projets de délocalisation s'avèrent en deçà des résultats attendus.

Si ces décalages peuvent s'expliquer en partie par des coûts « cachés » comme les frais et surtout les temps de déplacements entre les sites, les dérapages les plus coûteux semblent relever des 5 facteurs suivants :

1. **L'identification pas assez poussée des tâches qui se prêtent à une délocalisation** par rapport à celles qui requièrent face à face, réactivité, expertise dépassant les capacités locales,...
2. **Le choix pas assez contextualisé du fournisseur ou du relais local.** Ce choix devrait se faire en fonction de son expérience dans la gestion de projets d'un niveau de complexité comparable
3. **Un cahier des charges pas assez explicite** pour éviter toute interprétation erronée concernant les priorités et les processus à adopter
4. **Le changement insuffisamment accompagné sur le site principal :** il convient de rassurer les équipes, de les former et de les motiver à développer de nouvelles compétences
5. **La prise en compte du fossé culturel** qui sépare l'équipe locale et l'équipe offshore

Laurent Goulvestre dans son article ci-contre illustre ce dernier point. Deux expériences quasi-anecdotiques et pourtant tellement courantes.



Róisín Saunier
Associate Partner

Offshore : quelques pièges interculturels à éviter

Par Laurent Goulvestre, Consultant Senior

Contrairement à ce qui avait été évoqué dans les années 80, nous ne sommes toujours pas dans un village mondial où tout le monde vit et consomme de la même manière. Certes, certaines multinationales ont su s'implanter en conservant l'uniformité de leurs produits et de leurs comportements, mais ne nous leurrons pas, ce n'est pas parce qu'on parle le même langage technique avec des ingénieurs indiens ou cambodgiens que tout ira bien dans les projets offshore.

Dans de nombreux pays d'Asie, Amérique du Sud et Afrique du Nord, notre aptitude à créer les conditions d'une relation de confiance sera l'élément fondamental du succès de la relation et donc du projet. Les comportements adéquats sont les moteurs du déclenchement de la confiance et la relation personnelle passe souvent avant la tâche. Alors, développer son savoir-être interculturel devient un des « incontournables » de la gestion efficace des projets de délocalisation.

Voici le récit de deux expériences vécues par des managers de grandes entreprises internationales avant leur participation à l'un de nos séminaires.

En Inde, impliquer totalement la hiérarchie

Pierre est chef de projet dans le secteur banque assurance. En avril dernier, il a passé 5 jours entiers à Bangalore pour expliquer en détail à une équipe locale de techniciens la méthode de travail souhaitée et définir soigneusement le premier livrable attendu et son échéance. Ce dernier n'a pas vu le jour dans le temps exigé. Malheureusement, Pierre a négligé un élément fondamental de sa démarche : l'implication de la hiérarchie en Inde. Si cette dernière n'est pas pleinement impliquée et engagée sur la tâche à réaliser, il y aura toujours un blocage à un moment ou à un autre. Dans cet exemple, un dirigeant avait simplement affecté les techniciens à d'autres tâches qui lui semblaient plus importantes. Oups...

En Chine, capter les messages et y faire face

Sur un site de production dans le sud de la Chine, un directeur technique allemand expliquait pendant 3 heures le nouveau système de reporting qu'il voulait mettre en place quand soudain, un manager chinois, Monsieur Qin, lui dit « *Sorry Sir, it is not going to be easy* ». Reprenant alors ses démonstrations chiffrées et ses transparents, Werner recommença et tenta de convaincre Monsieur Qin.

Offshore : quelques pièges interculturels à éviter (suite)

Peu de temps après une autre manager lui dit « *Sir, sorry, this may be a bit difficult* » et pour la troisième fois, Werner embraya... dans le vide.

Par politesse, ne voulant pas lui dire « non » pour ne pas l'offusquer, ces deux personnes disaient pourtant clairement à Werner qu'ils n'avaient pas les moyens de mettre en place le système de reporting en question. A cette époque, pas assez sensibilisé aux différences culturelles, Hervé n'a pas su capter le message important et peut être n'a-t-il pas osé y faire face.

4 recommandations pour réduire le fossé culturel

Développer son savoir-être interculturel. Cela signifie s'habituer à intégrer dans sa communication les valeurs, les symboles et les rituels d'une autre culture. Apprendre les pratiques et rituels locaux, c'est souvent une manière simple et efficace d'entrer en relation avec l'autre culture.

Moins juger pour mieux interagir. Quand un comportement nous semble « décalé » par rapport à notre façon de faire, il est bon de garder en mémoire que moins nous émettrons de jugement, mieux nos interactions se passeront. Mieux comprendre son interlocuteur, c'est se convaincre que, tout comme nous, il a un grand nombre de « vérités », de « postulats », de « certitudes » qui lui sont propres et qui méritent à minima notre écoute et si possible notre respect. C'est en tous cas un garant de l'efficacité de la communication.

Apprendre à s'observer pour apprendre à se mieux connaître. De nombreux sujets qui nous semblent être des « problèmes » n'en sont en réalité pas. Il est surprenant de constater que lorsque nous mettons notre énergie à la recherche objective de faits, le problème perd de son acuité, et notre appréhension diminue en parallèle. Il convient de s'aider à prendre du recul, d'apprendre à « se décentrer », à être observateur de sa propre personne dans les situations professionnelles les plus diverses. On peut s'imaginer tenir une caméra au dessus de nous et observer/filmer ainsi nos propres mimiques, gestuelles et attitudes. Les mécanismes correctifs sont alors faciles à mettre en place.

Trouver du temps pour échanger sur les différences culturelles. C'est clairement une manière de tisser des relations de qualité avec vos interlocuteurs. Se montrer intéressé de comprendre les préférences de l'autre et partager les spécificités de votre propre culture avec lui, c'est conscientiser ensemble l'attention que l'on porte à la qualité de la relation. C'est donc la garantie de pouvoir aborder les sujets lorsqu'ils se présenteront, dans le respect mutuel.

Mini bio: Laurent Goulvestre

Laurent Goulvestre est un ancien directeur export et est aujourd'hui facilitateur interculturel. Il a formé des milliers de personnes en France et en Inde sur les comportements à adopter dans les projets de délocalisation. Il est l'auteur de nombreux ouvrages dont le dernier « Petit traité interculturel pour réussir à l'international » ou encore « Bien communiquer avec vos interlocuteurs Indiens » aux éditions AFNOR.



Cultural Tips

Pour éviter quelques pièges avec l'offshore

- 1 - Les préférences culturelles du pays de destination sont des sujets dont on peut parler assez simplement : oser le faire
- 2 - Les pays de destination de l'offshore sont souvent de cultures très hiérarchiques : impliquer le top management local au maximum sur les objectifs, les livrables et les échéances
- 3 - Ce sont aussi des cultures à communication implicite : développer vos compétences et celles de vos équipes dans ce sens. Les progrès sont souvent rapides et le ROI est immédiat en termes de qualité de relation, temps gagné et convergence