

INSPIRER LE RESPECT AU DANEMARK

Dans les pays nordiques, le management est consensuel. Un chef fait confiance à ses équipes. Inutile de taper du poing ou de donner des ordres! Illustration: Diego Aranega

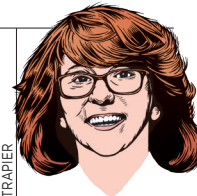
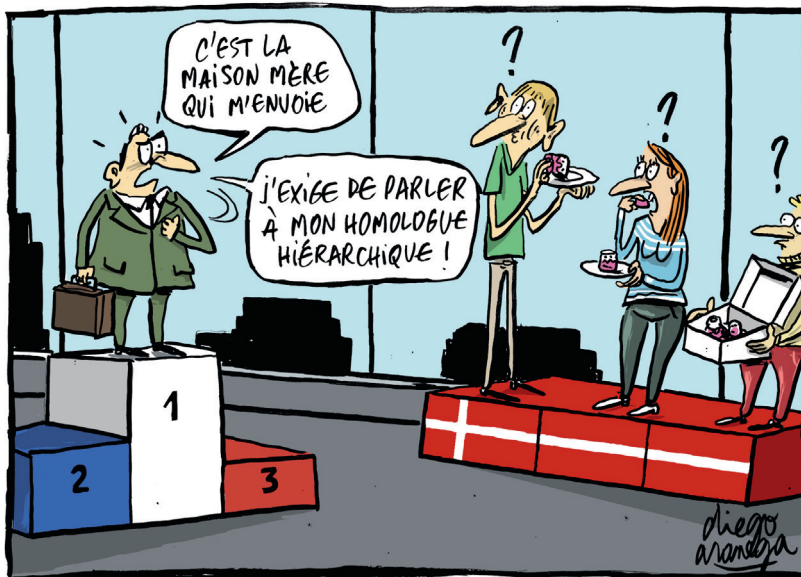


ILLUSTRATION: STÉPHANE TRAPIER

PAR
**NATHALIE
LORRAIN**,
directrice
associée
d'itinéraires
interculturels

Directrice marketing dans les nouvelles technologies, Manon coopère étroitement avec Niels, le directeur de la R&D, basée à Aarhus au Danemark. Ils travaillent sur une application domotique qui doit être présentée au CES de Las Vegas en 2019. Manon, sous pression, est agacée par le rythme en apparence tranquille de Niels. Elle décide de passer quelques semaines à Aarhus pour donner une impulsion plus dynamique à l'équipe.

Dès le premier jour, elle se met à travailler dur, arrivant tôt et partant tard du bureau : elle veut montrer l'exemple à ces Danois qui quittent les locaux dès le milieu de l'après-midi, qui mangent des gâteaux en toute occasion (l'anniversaire de Karen, la nouvelle bicyclette de Henrik, le retour de vacances de Kirsten...). Une semaine passe et l'attitude de ses collègues ne change pas d'un iota. Elle convoque une réunion en fin d'après-midi. Les Danois l'écoutent sans réagir,



certain s'en vont pour aller chercher les enfants à l'école. A la fin, elle va trouver Niels pour lui dire son incompréhension : elle a l'impression de n'être ni respectée ni écoutée.

L'EXPLICATION. Niels fait alors savoir à Manon qu'au Danemark le respect ne se gagne ni par le statut, ni par la position hiérarchique, ni par le présentisme, ni même par le charisme. La culture y est celle d'une société égalitaire,

fondée sur le consensus. Le manager danois est d'abord un facilitateur au sein d'un groupe. Quant aux petits gâteaux quotidiens, ils sont l'expression du *hygge*, concept intraduisible qui véhicule l'idée de confort, de convivialité et de partage des moments simples de la vie. Les Danois sont par ailleurs très attachés à l'équilibre entre vies privée et professionnelle. Selon le World Happiness Report, le pays se place depuis des années dans le top 5 des nations les plus heureuses du monde.

LA SOLUTION. Pour être respecté au Danemark, appliquez la «loi de Jante», établie par l'écrivain danois Aksel Sandemose et valable partout en Scandinavie. Parmi les dix commandements qui y sont listés, retenir en quatre : «tu ne dois pas croire que tu es quelqu'un de spécial»; «tu ne dois pas t'imaginer que tu es meilleur que nous»; «tu ne dois pas croire que tu sais mieux que nous»; «tu ne dois pas croire que tu peux nous apprendre quelque chose». ●

La culture danoise est égalitaire et fondée sur la quête constante du consensus

ON MARQUE LA DISTANCE HIÉRARCHIQUE EN INDE

Anustup travaille à Hyderabad, pour une webtélé créée par Amélie, une Française d'une trentaine d'années. Il y a deux langues de travail : l'anglais et le français. Anustup tutoie ses collègues français mais vouvoie Amélie. A plusieurs reprises, elle lui a demandé de la tutoyer. Impensable pour Anustup ! Par ce vouvoiement, il marque son profond respect pour la dirigeante de l'entreprise. Le respect, dans la société indienne, impose une certaine forme de distance.

ON ÉCOUTE LES ANCIENS EN CÔTE D'IVOIRE

Adama est directeur d'exploitation dans une usine ivoirienne dont le capital est américain. Bob l'a recruté pour sa capacité à introduire le changement. Mais il remarque qu'avant chaque décision Adama consulte Koffi, un agent de maîtrise de trente ans son aîné... Bob l'interroge à ce sujet et Adama explique que Koffi est son meilleur atout pour introduire le changement, car il est l'ancien, une personnalité respectée, le garant de la cohésion sociale.