



glomcommunication™

Communicate in a Global World

who is Marco Hellemans?



The Glommunication has been developed by Marco Hellemans

- expert in cross-cultural communication
- worked in different cultural worlds
- field experience in more than 50 countries
- international keynote speaker
- training & coaching expatriates, managers & corporate teams
- trained hundreds of European officials
- university professor

academic background

since 1982 :
university professor



1980 : MBA



1976 :
graduate economics



ICHÆC

BRUSSELS MANAGEMENT SCHOOL

Professor

- international marketing & communication
- sales techniques
- cultural intelligence

Where

- MBA programs in various universities
- Business schools
- international marketing programs

ICHEC

BRUSSELS MANAGEMENT SCHOOL



At the Heart of South Leinster



TRINITY COLLEGE DUBLIN
COLÁISTE NA TRÍONÓIDE

THE UNIVERSITY OF DUBLIN



professional background



50 countries visited

Asia

Cambodia, China, India, Indonesia, Japan, Korea, Myanmar, Singapore, Sri Lanka, Thailand, Vietnam

Europe

Most EU



America / Caribbean

Canada, Cuba, Dominican republic, Mexico, USA

Middle-East

Egypt, Morocco, Tunisia, Turkey, United Arab Emirates

Africa

Eritrea, Ethiopia, Kenya



keynote speaker



personalised coaching



university lecturer



group training



advising - consulting



events

press





The n°1 Belgian
business magazine

PRÉCOMPTE MOBILIER, TAXE BOURSIÈRE...

LES ÉPARGNANTS MASSACRÉS

Comment réagir ?

Où placer son argent désormais ?

COMMENT NÉGOCIER À L'ÉTRANGER

Le « glommunicateur »

Marco Hellemans, passionné de communication entre les cultures, décrypte les différents mœurs et usages internationaux pour le monde des affaires. Pour enseigner à « communiquer dans un monde global », ou « glommuniquer », il a synthétisé son expérience et ses lectures dans une série de séminaires. Il sera au Cercle de Wallonie le 27 novembre prochain.

SANDRINE PUISSANT

« V

otre bouton 'Aide' en matière de communication interculturelle », en peu de mots, une image, Marco Hellemans se présente. Au fil de ses conférences, ce mordu de cultures prodigue ses *do and don't* au monde du business pour lui épargner tout écart protocolaire ou impair interculturel fatal.

Ce 16 novembre, à la Chambre de commerce et d'industrie du Brabant wallon, Marco Hellemans s'adressait aux starters qui débutent dans l'exportation. « L'export, c'est la jungle, témoigne Erik Dithmar, ingénieur et chef de projet chez Prology, fournisseur de technologie. Je viens pour savoir comment je vais m'en sortir. Dans une petite entreprise, il faut

être très polyvalent. » Les exemples de Marco Hellemans fusent. Il raconte notamment comment, pour les 40 ans des Emirats arabes unis en 2011, Puma a lancé un modèle de chaussures de sport aux couleurs du pays. Bilan: une vague d'indignation immédiate et une image de marque affaiblie dans tout le Moyen-Orient. « La chaussure, dans la culture



La culture: un ensemble d'éléments interagissant entre eux.

arabe, c'est ce qu'il y a de plus sale, explique-t-il. Représenter le drapeau sur ce qui touche le sol est une insulte. »

Plus de 50 pays visités

Marco Hellemans ne puise pas ses connaissances dans ses propres recherches scientifiques, mais dans une longue carrière dans le marketing international. Il a voyagé dans près de 50 pays différents. Après 16 ans au sein de multinationales comme Bosch, Danone, Wrangler et Mc Kinsey, il lance Dynamite, sa propre agence de communication, en 1987. Dans les années 1980, il commence à enseigner le marketing international et la communication interculturelle. Sa passion pour tout ce qui touche aux cultures se développe alors très vite. « J'ai à peu près 600 bouquins à la maison. Je ne sais pas combien j'ai de disques durs remplis d'informations », s'enorgueillit-il. Aujourd'hui, il continue à donner cours dans une quinzaine d'universités et hautes écoles, notamment à l'école de gestion Ichec.

De quoi grappiller une foule d'anecdotes, qu'il expose inlassablement, au fil de ses conférences. Par exemple la fois où, en Chine, il a manqué de se retrouver en prison pour avoir refusé qu'on tue un chien sous ses yeux pour son dîner. Ou encore quand, toujours en Chine, un patron belge accapare le plat de poisson déposé au centre de la table pour tous les convives et ruine en quelques secondes une relation patiemment construite deux ans durant par son *export manager*. « Le poisson symbolise l'abondance en Chine. Le message du patron était donc: les déchets pour les autres, l'abondance et le pognon pour moi... C'est irrécupérable », avance le conférencier.

Organismes culturellement modifiés

« La culture, c'est comme un pilote automatique. Les fondamentaux qu'on nous a mis dans la tête dans l'enfance vont rester implantés pour le restant de nos jours », explique Marco Hellemans. Bien sûr, au cours de leur vie, les individus évoluent différemment les uns des autres, même au sein d'une même culture. Et avec le tourisme de masse, les échanges d'étudiants ou même la télévision, les influences de cultures extérieures comptent aussi.

Marco Hellemans parle « d'hypermarché culturel ». « On remplit notre caddie

avec une foule d'éléments qui viennent d'autres cultures: une boîte de feng shui par-ci, une boîte de bouddhisme par-là, illustre-t-il. Les Chinois, eux, vont compléter leur culture avec la boîte 'viande tous les jours', par exemple. » Bref, pour Marco Hellemans, nous sommes tous devenus des « organismes culturellement modifiés ». En d'autres termes, nous sommes des êtres hybrides sur le plan culturel, influencés par de multiples ingrédients

« Gérer un silence prolongé peut s'avérer crucial en cours de négociation. »

qui interagissent entre eux, en plus de notre culture d'origine.

Pour l'expert en marketing, il en découle une standardisation radicale. « On s'habille à peu près tous pareil, on regarde les mêmes trucs à la télévision, explique-t-il. Mais ce n'est pas pour cela qu'on est identiques, nuance-t-il aussitôt. Superficiellement, nous avons l'air d'être les mêmes. De manière plus cachée, nous restons fondamentalement différents. »

Deux yeux, deux oreilles, une bouche

Si, des contrées du levant à celles du couchant, les businessmen revêtent le costume-cravate, leur mode de pensée peut rester différent. A la clé: quiproquos, méprises ou autres malentendus. En Occident par exemple, un long silence de la part d'un partenaire asiatique peut se percevoir comme de la timidité ou de l'incompétence. « Depuis tout petits, les Chinois apprennent qu'ils ont deux yeux, deux oreilles, une bouche, et qu'il faut les utiliser en proportion, explique Marco Hellemans. Il ne faut pas s'étonner qu'ils réfléchissent avant de prendre la parole. »

Or, gérer un silence prolongé peut s'avérer crucial en cours de négociation. Le conférencier prend pour exemple l'aventure de l'un de ses clients anglais, sur le point de boucler un contrat pour un million d'euros. En face, le négociateur, finlandais, ne réagit pas pendant de longues secondes. L'Anglais baisse son prix. Silence. Après une nouvelle démarche accordée en guise de cadeau de bienvenue, il finit par craquer à 850.000 euros.

« Mon client a ensuite félicité son interlocuteur pour sa fermeté, raconte Marco

Hellemans. Le Finlandais lui a répondu qu'il était prêt à accepter l'offre pour un million mais qu'on ne lui avait pas laissé assez de temps pour réfléchir à sa réponse. » Dans l'assemblée, Razack Yessoufou, de la Chambre du commerce du Bénin, acquiesce: « Dans les négociations, l'Organisation mondiale du commerce, c'est vraiment comme ça. C'est très important de savoir qu'il faut laisser le temps de réfléchir aux Nordiques. Sinon, ils vous ont », témoigne-t-il.

Marco Hellemans conseille de « se synchroniser au mode de raisonnement de l'autre culture ». « La première étape, c'est de ne pas juger », recommande-t-il. Par exemple, dans le cadre d'un programme de la Commission européenne pour soutenir des non-Européens à créer leur start-up, il a aidé des Congolais à élaborer leur *business plan*. « Chaque fois qu'on leur en parlait, ils avaient une excuse: leur mère était malade, leur ordinateur tombait en panne, etc. Ce n'était pas de la paresse, indique-t-il. Leur vision du temps est focalisée sur le temps présent. Culturellement, il est difficile pour eux de planifier à long terme. »

Stéréotypes versus « smartotypes »

« Les Japonais ne savent pas se décider. » « Les Américains ne s'intéressent qu'à l'argent. » Pour Marco Hellemans, ces idées reçues ne permettent pas de prédire les comportements de manière fiable. « Il y a toujours un fond de vérité, mais les stéréotypes sont faux par définition puisqu'il y aura toujours des différences individuelles », argumente-t-il.

Il préfère un concept de son cru: les « smartotypes ». Il s'agit de clés qui permettent de comprendre un élément fondamental d'une culture. Savoir à quelle distance se tenir pour communiquer, par exemple. « Un Letton se sent à l'aise à trois mètres. Un Italien préfère souvent se trouver beaucoup plus près et se sentira encore mieux avec le bras autour de son épaule », précise Marco Hellemans. Ces « smartotypes » tentent d'éclairer des éléments profonds et implicites d'une culture. Issus d'études scientifiques, ils sont plus fiables. En combiner plusieurs permet donc de mieux anticiper les comportements.

Autre clé: le rapport au temps. Dans un monde où tous les hommes et femmes d'affaires s'alignent sur le même calen- ➔

analyse différences culturelles

drier, certains perçoivent le temps de manière cyclique et d'autres en ont une conception linéaire. « Quand vous dites à un Indien qu'une tâche est urgente, explique Marco Hellemans, il peut très bien comprendre que cela doit être fait la semaine prochaine. Il faut lui préciser qu'urgent signifie dans la journée. »

Attendre le tour suivant

La perception du temps se traduit dans les comportements en affaires, et notamment dans les techniques de vente. Dans la culture anglo-saxonne, qui voit le temps comme linéaire, l'objectif est de conclure rapidement. Les techniques inventées aux Etats-Unis brossent une série d'étapes qui s'enchaînent jusqu'au contrat, de préférence sans délai.

Dans la culture chinoise, au contraire, le temps est appréhendé de manière cyclique. « Si l'affaire ne marche pas ce coup-ci, le Chinois attendra le tour suivant, explique Marco Hellemans. En Asie, il faut rentrer dans une vision à long terme et accepter de 'perdre' du temps pour s'intégrer petit à petit dans un réseau relationnel: aller au restaurant, parler de la famille, des hobbies, des vacances... »

Ce fonctionnement implique une vision très différente du contrat. Ce document sacré dans la culture anglo-saxonne représente une base de travail en Chine. « Quand les circonstances changeront, et elles changeront, le contrat devra être modifié », précise Marco Hellemans.

Marketing rodé

La « glomunication » n'est pas un concept entièrement neuf mais plutôt une synthèse personnelle de nombreuses expériences, anecdotes et lectures glanées au fil des ans. Marco Hellemans reven-

« En Asie, il faut accepter de 'perdre' du temps pour s'intégrer petit à petit dans un réseau relationnel. »

dique un point de vue global et transversal. « La plupart des consultants s'inscrivent dans une seule école: la méthode Hoofstede ou Lewis, par exemple. Je suis moi-même certifié formateur selon la méthode de Richard Lewis, mais elle n'explique pas tout », indique-t-il.

Si la plupart des consultants dans le domaine sont ethnologues ou sociologues, Marco Hellemans est spécialisé dans le



MARCO HELLEMANS

« On s'habille à peu près tous pareil, on regarde les mêmes trucs à la télévision. Mais ce n'est pas pour cela qu'on est identiques. »

marketing. Des termes comme « smartotype » ou « organisme culturellement modifié » ne sont pas choisis au hasard. « Le mot 'glomunication' se comprend dans beaucoup de langues. C'est pour avoir des mots qui plaisent, dans un esprit de commercialisation. »

C'est qu'à presque 67 ans, Marco Hellemans souhaite arrêter son occupa-

Former les expatriés à la Belgique

Pour étendre son activité, le quasi septuagénaire a mis en place un réseau de « biculturels », des personnes originaires de pays étrangers qui vivent en Belgique et qui peuvent, par exemple, animer des conférences avec lui. En plus de séminaires généraux, Marco Hellemans propose des formations sur une culture en particulier. Il initie notamment de nouveaux arrivés à Bruxelles à la culture belge. « C'est difficile parce qu'il y a deux cultures en Belgique. Je dis souvent que les Wallons sont les plus germanisés des Latins et que les Flamands sont les plus latinisés des Germaines », explique-t-il. Mais le conférencier propose des outils simples pour « glomuniquer ». « Il est impossible de maîtriser complètement une culture qui n'est pas la sienne, mais il ne faut pas être identiques pour communiquer, précise-t-il. J'ai appris à dire bonjour dans à peu près 30 langues. C'est un outil puissant. J'ai suggéré à un client qui fait des affaires en Norvège d'apprendre, avant chaque réunion, à prononcer quelques mots dans le dialecte de la vallée ou de la région où il se rendait. Ses clients lui font un sourire jusque derrière les oreilles. » ©

Bruxelles Métropole

LE MAGAZINE DES ENTREPRISES BRUXELLOISES N°45 / MAI 2019



**URBANISME
BRUXELLOIS**
l'usine à gaz

LE DIESEL,
coupable
de tous les maux ?

En route
pour
DUBAÏ 2020!

**DROITS
D'AUTEUR:**
quelles opportunités ?

EMPLOI ET FORMATION



Newsletter Brussels
Chamber of Commerce

Intelligence culturelle et collaboration



La diversité de Bruxelles se retrouve dans le personnel des entreprises. Faut-il former les cadres à la collaboration par-delà les cultures ? Comment respecter d'autres cultures sans compromettre les activités ? Deux experts se penchent sur ces questions.

Bien des entreprises sous-estiment l'impact des différences culturelles sur le travail, selon Marco Hellemans, un expert en communication interculturelle qui encadre des expatriés, des managers et leurs équipes. « Ces différences sont sources de malentendus, voire de chocs culturels, de conflits et d'erreurs. Dans notre monde globalisé, la diversité concerne autant votre personnel que votre clientèle. D'où la nécessité de développer une intelligence culturelle. »

Marco Hellemans insiste, en tant que coach, sur le lien avec l'éducation : « Cette éducation est le système d'exploitation de votre cerveau. Elle fonctionne à l'arrière-plan et vos réactions spontanées proviennent de ce subconscient. Elles semblent logiques et universelles, mais c'est un leurre. Si pour vous, le contraire de la mort, c'est la vie, pour un Asiatique, c'est la naissance. Le temps des Occidentaux est rectiligne, celui des Asiatiques est circulaire. Les Chinois et les Japonais apprennent dans l'enfance qu'ils ont deux yeux et deux oreilles, mais seulement une bouche. Dès lors, ils regardent et écoutent beaucoup, mais parlent peu. Ils réfléchissent avant de parler et se taisent parfois durant un dialogue pour réfléchir à la réponse. »

L'intelligence culturelle, c'est de la compréhension pour les différences. Marco Hellemans préfère le terme 'smartotype' à celui de 'stéréotype', qui généralise et dénigre. L'identification et l'analyse objective des différences culturelles pertinentes

aboutissent à des 'smartotypes' utiles. « L'objectif consiste à respecter certains codes sociaux et à les synchroniser avec d'autres, pour faire preuve de respect. C'est comme lors d'une fusion d'entreprises : on garde les meilleures pratiques de chacune. La même méthode peut s'utiliser au sein d'une équipe diversifiée. Si vous faites preuve d'ouverture, les collègues auront tendance à faire de même. Après tout, la devise de la Belgique, c'est 'L'union fait la force'. »

Un langage commun

Houssein Boukhriss est formateur et consultant en gestion de la diversité et communication interculturelle. Il déclare que la diversité est enrichissante si on permet aux gens d'être eux-mêmes, sans que cela ne perturbe la collaboration et les performances. Il reconnaît toutefois que des malentendus peuvent surgir lorsqu'on met côte à côte des gens de cultures différentes. « Je constate surtout des problèmes de communication quand il n'y a pas de langue commune, que ce soit le français ou le néerlandais. Spontanément, les gens parlent leur propre langue avec des gens de leur pays ou région, mais c'est frustrant pour les autres, qui se sentent exclus et qui considèrent à raison que c'est un manque de respect. Veillez donc, pendant les heures de travail, à parler une langue que tout le monde comprend. »

L'interprétation des normes et valeurs est une autre source de frictions. « Prenons l'exemple des dames qui se sentent discriminées lorsqu'un musulman très conservateur les sa-



Houssein Boukhriss

lue sans vouloir leur serrer la main », explique Boukhriss. « Une femme émancipée y voit un manque de respect, alors que l'homme la salue aimablement, mais préfère ne pas donner la main par respect pour la femme, et plus particulièrement sa propre épouse. »

Les mêmes règles du jeu

Comme son collègue Hellemans, Houssein Boukhriss estime qu'une bonne compréhension des autres cultures, religions et contextes est indispensable pour décider si on accepte ou non un certain comportement. Les chefs d'équipe doivent évaluer correctement les raisons pour lesquelles des collaborateurs s'énervent. Cherchons le juste milieu : prendre en compte les gens, sans compromettre le travail. M. Boukhriss insiste sur le professionnalisme. « Dans la vie privée, vous décidez qui vous fréquentez, mais au travail, vous ne pouvez pas choisir vos collègues. Vous êtes payé pour collaborer, ce qui implique du respect mutuel. La loi stipule que vous n'avez pas le droit de harceler, d'intimider ou de discriminer des collègues en raison de leurs différences. »

Le formateur souligne aussi la nécessité de limites claires. « Les collaborateurs sont loyaux et satisfaits s'ils se sentent respectés dans ce qu'ils estiment important. Mais ce respect doit être réciproque. Les membres d'un club doivent respecter les règles du jeu. En entreprise, il faut respecter le règlement intérieur et les prescriptions légales en matière d'hygiène et de sécurité. Certaines entreprises exigent la neutralité en matière de religion et d'idéologie lorsque leurs collaborateurs entrent en contact avec les clients. Certains travailleurs se sentent parfois brimés, parce qu'ils ne peuvent par exemple pas porter le foulard. Veillez par ailleurs à ce que la continuité des activités ne soit pas compromise. Si vous employez beaucoup de collaborateurs musulmans, vous ne pouvez pas leur offrir à tous au même moment des congés pour l'une ou l'autre fête religieuse. »

Le bandana de l'entreprise

L'organisation qui voit s'accroître sa diversité interne peut adapter progressivement sa culture à la nouvelle situation. Comme le dit M. Boukhriss, « Certaines entreprises prévoient un espace de prière et autorisent la prière durant les pauses. En accordant cela aux musulmans, vous suscitez leur bonne volonté. Je citerai encore Ikea et quelques grandes entreprises de nettoyage qui proposent des foulards de type bandana, pas trop voyants et assortis à l'uniforme. Les collaboratrices concernées sont contentes que leur chevelure soit

couverte, tandis que les clients remarquent à peine qu'elles portent le foulard. »

Le patron peut considérer comme refus de travail des musulmans qui s'esquivent durant les heures ouvrables pour aller prier. « Le collaborateur n'a dans ce cas pas le droit de se plaindre », estime M. Boukhriss. « Cela s'applique aussi au musulman qui travaille en boucherie et qui doit s'occuper de la découpe de viande de porc. Soit il l'accepte, soit il conclut que cet employeur ne lui convient pas. »

Un oui qui n'en est pas un

Imaginons que vous ayez une équipe de projet d'origines multiples : des Belges de souche et des personnes d'origines africaine et asiatique. Ces personnes ont des conceptions différentes du temps. Marco Hellemans cite l'exemple d'une formation UCM pour des non-Européens qui veulent lancer une entreprise en Belgique. « Les formateurs étaient d'ici, tandis que les clients étaient surtout originaires du Maroc et du Congo. Les formateurs ont constaté que les Congolais cherchaient constamment des prétextes pour éviter d'établir un plan d'affaires. J'ai expliqué que cela n'avait rien à voir avec de la paresse ou de la mauvaise volonté. Les Congolais ne savent pas ce qu'ils vont faire la semaine suivante et a fortiori, ce qu'ils doivent mettre dans un plan d'affaires. Dès lors, lorsque les formateurs ont expliqué au préalable qu'il est malheureusement nécessaire ici de réfléchir à ce que l'on veut atteindre dans l'avenir, les choses sont devenues plus faciles. »

M. Hellemans attire aussi l'attention sur la vision plus systématique qu'ont les Asiatiques. Ils veulent à tout moment garder une vue d'ensemble du contexte dans son entier. « Lorsqu'on donne un briefing à un Asiatique, il ne suffit pas de dire que le travail doit être terminé pour le lendemain. Il faut aussi expliquer les antécédents du dossier et ce qui devra encore se faire par la suite. Il faut enfin préciser les conséquences d'une exécution tardive. Un Asiatique n'admettra jamais qu'il n'est pas au courant, parce que cela équivaut à perdre la face. Il ne dit jamais non (ce mot n'existe même pas en mandarin). Et lorsqu'il dit oui, cela ne veut pas dire qu'il est d'accord, mais qu'il a entendu. Il faut pouvoir décoder ce genre de choses pour travailler avec eux. »



Marco Hellemans

Peter Van Dyck





Belgian radio
RTBF Vivacité


3 radio
programs to
explain
cultural
differences
between
Europeans,
Japanese,
Chinese and
Indians


Ad closed by Google

674 views | Apr 11, 2019, 09:17am

Unseen Colleagues: Communicating With Global Teams



Laura Brown Contributor 
Leadership Strategy

Over-communicate. The key to successful communication with global teams is to overcommunicate and to do so in such a way that others feel comfortable participating.  If someone writes or says something you don't understand, don't guess: take the time to clarify it. It's a good practice to send out meeting summaries after calls so that everyone can see what's been agreed; make sure to ask colleagues if anything in the notes needs to be corrected. Providing a safe forum for questions or disagreements will encourage overseas colleagues to communicate more freely. Often this means being available for one-on-one communication, so that neither you nor your colleague risks losing face. [Marco Hellemans](#), a consultant and specialist in cross-border communications, recalls the experience of an Indonesian professor who taught at the University of Jakarta for 30 years without ever fielding a question from a student in front of the class: "The students were too afraid to make fools of themselves in front of colleagues by asking a stupid question. But they also didn't want to risk making the professor lose face, if he was put in difficulty by the question." The same holds true in the virtual office. Having individual check-ins with team members can also help build trust, particularly at the beginning of a project.

Contribution
to an article
published by
Laura Brown
for Forbes

your cross-cultural help button



marco.hellemans@dynamite.be

+ 32 496 34 34 02