



## ILLUSTRATIF CASE

### Training in Yemen

Juliette Tournand & Fanny Lincoln 2012 (traduit et structuré, O.Belkheiri)  
Source : Cross-cultural management textbook, Dumetz et al., 2012

#### **Contexte :**

Au cours de son stage dans une société de conseil européenne, Fanny a été sollicitée pour assister un consultant senior envoyé au Yémen pour une session de formation de deux semaines sur le « contrôle du budget et des coûts » dans une importante entreprise locale.

#### **Constat :**

La première surprise de Fanny a été de découvrir que quel que soit l'intérêt des participants, qu'ils ont formellement exprimé, ils ont toujours pris un temps précieux hors du cours pour les multiples prières quotidiennes requises par leur culture musulmane. La deuxième surprise, plus difficile à gérer, était que, malgré l'attention portée par les participants pendant le cours, quand il s'agissait de s'entraîner, c'était presque comme si le cours n'avait pas eu lieu.

#### **Problème :**

Cette observation, combinée aux fréquentes pauses, a commencé à tempérer l'esprit de Fanny et du consultant. Le temps restant pour la tâche, qui se réduisait de jour en jour, augmentait leur stress et ils commençaient à perdre leur emprise. Bien sûr, la question critique qui s'est posée était : qui a tort ? Est-ce nous, les formateurs ou les participants ?

#### **Moment de recul :**

Réalisant qu'ils étaient sur le point de tendre à la malveillance réciproque (comme critiquer les participants, puis souffrir de la culpabilité), ils ont décidé de se faire du bien et de se détendre lors de la prochaine réunion de prière. Ensuite, ils ont eu une conversation sans stress sur les problèmes de culture auxquels ils étaient confrontés.

#### **Analyse :**

Ils ont observé le fait, probablement lié à la culture musulmane, que les participants étaient tous des hommes. Ils ont également noté que c'étaient des gens fiers et, bien qu'ils aient peu d'argent, considéraient la prière plus importante que le contrôle du budget et des coûts. Leur rang de valeurs était complètement différent. En un éclair, Fanny comprit. Dans cette culture, non seulement les prières mais aussi la fierté étaient plus importantes que la gestion budgétaire. Autre point. Peut-être était-il tout simplement impossible pour ces hommes de révéler ce qu'ils ne savaient pas ou ne comprenaient pas en présence d'une jeune femme européenne ? Était-elle alors le problème ? Ou pourrait-elle choisir d'être la solution ?

#### **Adaptation :**

Fanny a suggéré que le consultant continue l'enseignement seul. Elle l'aiderait en aidant réellement le public. Ce serait elle qui poserait les questions. La seule inconnue était de savoir comment les participants accueilleraient favorablement un tel changement de rôle. Ils n'ont même pas semblé le remarquer... mis à part le fait qu'à partir de là, tout ce qui était enseigné était mis en pratique. Le cours est devenu un succès tant pour les participants que pour la société de conseil. Et pour Fanny, cela s'est avéré être une expérience enrichissante.