

Le management d'une rive à l'autre du Quiévrain

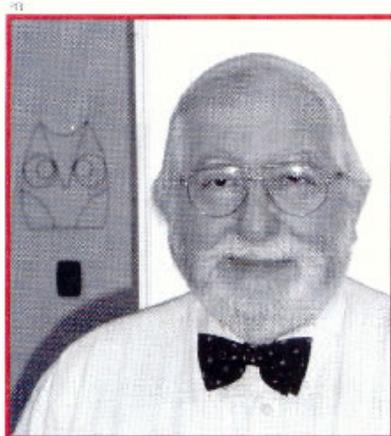
L'art de belgiciser les cadres français

Recruter un cadre à l'étranger pose souvent quelques problèmes d'adaptation. Particulièrement pour les Français, qui sous-estiment les différences entre leur pays et le nôtre. Charles Frajlick leur apprend à penser «belge», grâce à des séminaires d'un à deux jours. Un éclairage instructif, amusant... et souvent détonant.

Quels seraient les trois conseils à donner à des cadres français venant travailler en Belgique ? Charles Frajlick, consultant, leur dit : «D'abord, n'imaginez jamais, dans aucune circonstance, que nous sommes pareils que vous. Même pas pour la langue. Dites-vous que nous parlons le franco-belge. Ensuite, pour garder en mémoire que nous sommes différents, figurez-vous que vous êtes sur Mars, et que vous vous adressez à des Martiens.

Enfin, acceptez-nous comme nous sommes, et débrouillez-vous avec nous. Car les gens ne changent pas !»

Né en 1937 à Charleroi, Charles Frajlick se définit comme un *self-made mind*, aujourd'hui à la tête de Frajlick Civilization and Communications, petite société (7 personnes) de consultants spécialisée dans la création d'événements, l'organisation de séminaires et le conseil. Il dévoile ses méthodes, mais protège l'anonymat de ses clients. Pas de noms, donc, mais des anecdotes qui secouent les idées reçues.



CHARLES FRAJLICK,
CONSULTANT
Il recommande souvent aux patrons étrangers de rester à l'écart dans les négociations.

République belge vs. empire français

«On pourrait croire que les Français ont plus de facilité à comprendre la société belge, commence-t-il. Pourtant, les différences entre les deux pays sont plus nombreuses que les points communs. Les Français ont tendance à penser que les Belges sont comme eux, en version plus nordique. Je tente de leur présenter les spécificités de la Belgique — nous sommes l'un des pays les plus compliqués du monde, de par notre structure institutionnelle, et du fait de notre histoire. Un exemple simple : la formation des frontières belges est un processus qui a impliqué la France, l'Allemagne, l'Autriche, la Hollande, et a été influencé par les grands conflits autour de l'actuelle Turquie et de la Russie. Pour connaître vraiment la Bel-

gique, il faut connaître l'histoire de l'Europe !»

«Tous les nouveaux arrivants en Belgique font face à une gageure : localiser les vrais lieux de pouvoir, enchaîne-t-il. Ils ignorent notre complexité institutionnelle, et tous les fragiles équilibres qui maintiennent la cohésion de notre pays, comme les trois piliers : libéral, socialiste et chrétien, ainsi que l'opposition catholiques/francs-maçons. Comme les autres, les Français doivent être initiés au jeu des affinités politiques et philosophiques. Nos réseaux nationaux sont très différents des leurs : selon que l'on est issu de la KUL, de l'UCL, de la caste des ingénieurs civils ou de la filière des ingénieurs industriels, on ne raisonne pas de la même façon. Rien à voir avec l'esprit de corps et l'élitisme cultivés par les anciens des grandes écoles parisiennes. Il est nécessaire de connaître les particularités belges, pour ne pas blesser ses interlocuteurs.»

L'histoire politique de nos deux pays a modelé les esprits de chaque côté du Quiévrain. «La France est un État encore très marqué par sa tradition impériale. L'héritage du pouvoir exercé par Louis XIV, Napoléon I^{er}, Napoléon III, se fait sentir jusque dans les entreprises d'aujourd'hui. Je dis aux Français : vous venez d'un empire, or ici, en Belgique, vous êtes dans une république. Ils me rétorquent en général : mais vous avez un roi ! Ce à quoi je réplique : le premier fonctionnaire de l'État est engagé à durée indéterminée. Mais la Belgique est démocratique depuis plus longtemps que la France. Les seigneurs locaux étaient à l'époque féodale moins puissants. La cellule première, le village, fonctionnait sur un mode démocratique. Chez nous, la centralisation est inexistante. Et les hauts responsables politiques sont bien plus accessibles : on obtient facilement un ministre au téléphone. Conséquence : nous avons moins le souci de l'apparence, notamment dans nos habitudes vestimentaires.»

Les Belges, plus rebelles ?

Il en découle un rapport à la hiérarchie sensiblement différent. «Il faut d'abord distinguer pouvoir et autorité, nuance Charles Frajlick. Le pouvoir est ce



«Je dis aux Français : figurez-vous que vous êtes sur Mars, et que vous vous adressez à des Martiens !»

que l'on vous concède formellement. L'autorité est ce que l'on vous reconnaît, elle se conquiert. En Belgique, on ne refuse pas le pouvoir, mais on attend de voir comment le dirigeant se comporte. Ici, la hiérarchie ne peut pas dépasser certaines limites. La tolérance aux abus de pouvoir est moindre qu'en France. J'ai vu une entreprise de 700 personnes se mettre en grève pour exiger tout simplement un changement d'ambiance ! Ils estimaient qu'on ne les traitait pas avec suffisamment de respect.»

Le fonctionnement des syndicats est également peu comparable. Au sein des entreprises, les rapports entre les partenaires sociaux sont moins formels, beaucoup plus cordiaux en Belgique qu'en France. Il n'est pas rare que le responsable syndical et le patron entretiennent des relations cordiales, voire se tutoient. Cela n'empêchera pas d'après négociations... En France, les relations sont plus ligées. «Cela tient à leur lourde tradition de cour, de protocole. Comment un patron français saurait-il qu'en Belgique, il ne faut jamais quitter la table pendant une négociation ? Je les préviens ; les syndicats n'attendent que ça. Retirez votre montre et oubliez tout le reste. S'ils vous prennent à regarder l'heure, ils comprendront que vous vous impatientez déjà. Ils feront durer la rencontre toute la nuit s'il le faut.»

Le souci de ne pas heurter les sensibilités va plus loin encore : Charles Frajlick recommande souvent aux patrons étrangers de rester à l'écart dans les négociations. «Pour le leur faire comprendre, je leur ai déjà demandé : savez-vous pleurer en wallon ? Non. Savez-vous insulter en wallon ? Non. Alors, vous n'avez rien à faire dans cette négociation !» Ce postulat a permis, il y a quelques années, d'éviter

une grève. Même si une telle attitude étonne à l'ère de la mondialisation.

«Une entreprise multinationale, cela n'existe pas, affirme le consultant. Il y a seulement des entreprises implantées dans plusieurs pays. Et les cadres extérieurs doivent avoir l'intelligence de s'effacer. Ils ne connaîtront jamais tous les ressorts culturels.» Un fossé dont les Français peinent à mesurer la profondeur, à cause de la communauté linguistique. Une communauté d'ailleurs toute relative aux yeux de Charles Frajlick.

Une langue pas si commune

«Ce n'est pas le même français, et nous le pensons de manière différente. Nos voisins d'outre-Quévrain, à niveau de formation égal, auront tendance à utiliser une langue plus riche, un vocabulaire plus étendu. C'est parce qu'à l'origine, le français est une langue étrangère pour le Wallon, qui parlait... wallon !»

Il n'empêche : les Belges du sud affichent tout de même des points communs avec les Français. En premier lieu, un certain esprit frondeur. «Cela dit, les Flamands ne sont pas non plus des dociles. Personne n'a jamais pu les soumettre, pas même les Romains ! Le mot sabotage est né en Flandre ; c'était une coutume des ouvriers mécontents de placer un sabot dans leur métier à tisser, pour l'empêcher de fonctionner.»

À entendre Charles Frajlick, on se dit que nous sommes des paradoxes vivants : à la fois très conformistes et très rebelles, revendiquant de vivre dans un pays pacifique, qui est pourtant l'un des plus anciens fabricants d'armes. Un tout petit pays, fort d'une puissante tradition industrielle. «La Belgique est le premier Etat au monde pour la fabrication de voitures par

tête — pourtant, il n'y a plus de voitures belges depuis les Minerva ! Nous ne ressentons pas la nostalgie d'un âge d'or, comme les Français, ni ne souffrons de chauvinisme. Peut-être est-ce pour cela que nous bénéficions d'un profond sens de la dérision et de l'autodérision. Ce n'est pas un hasard si le surréalisme est né chez nous.»

Belgiciser... les Belges

Cet entrelacs d'identités, de coutumes, de cultures si particulier nous est parfois incompréhensible. Du coup, Charles Frajlick assure des séminaires de «belgicisation» pour... des Belges ! «La complexité de notre pays le rend parfois nécessaire, plaide-t-il. Certains malentendus sont faciles à dissiper. Ainsi, les Flamands disent que les francophones sont très théoriques, les Wallons trouvent les Flamands très terre-à-terre... C'est essentiellement à cause d'habitudes de langage : les Flamands utilisent beaucoup de verbes, et les francophones beaucoup de substantifs.»

Malgré sa complexité, on peut-être grâce à elle, le plat pays séduit les étrangers en général, et les Français en particulier. «Une fois qu'ils ont appris à ne pas prendre les problèmes de front, à ne jamais considérer les choses comme acquises, ils s'assouplissent. Ils comprennent qu'en Belgique, on peut prendre de très grands engagements, mais on ne s'engage que très modérément à les respecter. Alors, ils sont progressivement enlisés, conquis par le charme et la douceur de vivre de notre pays. Notre compromis à la belge est le triomphe du temporaire durable. Ici, pas d'excès, pas de conflits, mais une confortable culture du consensus.»

ARIANE PETIT ■