



LES EQUIPES MULTICULTURELLES

Par culture, on entend le mode de vie développé par un groupe d'êtres humains transmis aux générations suivantes, consciemment ou non. Cette culture est constituée par des formes de comportement déterminé par l'histoire d'un peuple. Plus précisément des idées, des habitudes, coutumes ou traditions sont acceptées et développées collectivement et symbolisent un sentiment d'appartenance.

Qui dit mondialisation dit interculturel ! Dans cet exposé nous nous attacherons à la constitution de ces équipes dans le cadre de l'expatriation.

L'équipe multiculturelle se définit comme un groupe d'individus de cultures diverses travaillant sur des questions thèmes qui englobent plusieurs pays.

I - Comment appréhender la dimension interculturelle dans une démarche d'expatriation ?

Les entreprises commencent à investir dans la dimension interculturelle pour renforcer l'efficacité des expatriés et leur faire gagner du temps d'adaptation. Ainsi il est nécessaire de comprendre les différences et spécificités culturelles : ainsi "*on n'arrive pas en retard en rendez-vous avec un Allemand, mieux vaut éviter de couper la parole à celui qui s'exprime au cours d'une réunion avec des Anglais et lorsqu'un Japonais dit oui, cela ne veut pas forcément dire je suis d'accord*". On considère que tout individu est également *le reflet de sa propre culture nationale* et qu'elle est donc susceptible de l'influencer dans son comportement, sa prise de décision etc...Finalement les organisations ont tendance à se tourner vers un management interculturel basé sur l'acceptation, la compréhension des différences et leur interaction, au sein de groupes de projet multiculturels. Dans une situation interculturelle, les relations de travail sont fondées sur la reconnaissance, la synergie et l'enrichissement mutuel de par les différences culturelles¹.

¹ *Entreprise & Carrières* l'hebdo n° 377 du 4 mars 1997



D'ailleurs Nicolas **Filc**, consultant au sein du cabinet conseil en Management Stratégique ISOCEL², détermine des " Repères Culturels de Sensibilité " pour appréhender l'interculturalité. Ceux-ci permettent à l'individu de déterminer les facteurs de différences, de les comprendre et par conséquent de mettre en place une communication plus effective. On peut en distinguer quatre principaux :

- La Langue / Langage : IL s'agit d'identifier l'importance du verbal par rapport au non verbal, la place du non-dit dans la communication, déterminer le degré de formalisme à adopter dans la négociation ou le travail en groupe.

- L'économie : Connaître les motivations qui animent chaque individu par rapport schéma économique et de reconnaissance social de son pays. Ainsi Maslow détermine une hiérarchie des besoins : la reconnaissance

- Religion /Idéologie : La religion revêt une grande importance dans les us et coutumes des individus, elle détermine bien souvent le rapport à l'argent, la notion de morale commerciale

- Politique/Organisation sociale

Ces différentes caractéristiques facilitent la mise en forme d'un management interculturel efficient où les dysfonctionnements et différences sont identifiés afin d'éviter les écueils.

II – Les repères culturels de management :

Un des premiers à analyser les interactions entre les déterminants culturels et les attitudes au travail fut le chercheur néerlandais Geert Hofstede. En effet il a mené une étude au sein de la multinationale américaine IBM implantée dans 64 pays. Il a choisi de recueillir les attitudes et valeurs des employés au moyen de questionnaires –1000 au total -.

² conférence NGP du 6 mai 1999 "*interculturalité et Ressources Humaines*" 6 mai 1999



Il a ainsi pu dégager de cette étude 4 variables qui permettent de comparer les spécificités nationales.

Et à partir de ces quatre variables, Hofstede débouche sur le positionnement de plusieurs pays selon leurs spécificités culturelles et managériales.

** L'individualisme par rapport au collectivisme :*

Dans le premier cas, l'individu est surtout préoccupé de faire valoir ses propres intérêts. Son intégration dans le groupe est souvent difficile et conditionnée par ses propres objectifs.

Dans une société « collectiviste », les intérêts du groupe priment très fortement sur ceux de l'individu. L'individu existe principalement par son appartenance à différents groupes : famille, village, tribu voire entreprise. D'après Hofstede, les pays occidentaux sont considérés comme les plus individualistes a contrario pour les pays d'Afrique, du Proche-Orient et d'Asie³.

** La masculinité par rapport à la féminité :*

Hofstede établit une comparaison entre les sociétés qui privilégient les valeurs dites masculines telles que la domination, les performances, l'argent au détriment des valeurs comme la qualité de vie, l'aide à autrui et la famille.... Dans les sociétés plus féminines, les valeurs dominantes pour les hommes comme pour les femmes, sont celles plus traditionnellement associées au rôle de la femme : modestie, mise en évidence des relations personnelles plus que de l'argent, soucie de la qualité de vie.

Les pays nordiques et les Pays-Bas révèlent une orientation fortement féminine. Dans certains pays latins, comme la France, l'Espagne et le Portugal, une telle tendance peut exister mais de façon beaucoup moins marquée.

** La distance hiérarchique :*

D'après Hofstede, il indique "la perception du degré d'inégalité de pouvoir entre celui qui détient le pouvoir hiérarchique et celui qui y est soumis ". Ainsi chaque culture aborde de façon différente le fait que " les individus sont inégaux : inégaux en force physique et en capacités intellectuelles".



Certaines sociétés ont tendance à atténuer ces différences tandis que d'autres les maintiennent et développent un certain élitisme. Au-delà de cet aspect général, la distance hiérarchique constitue un élément important des relations de travail. Elle se manifeste à la fois dans la façon dont les dirigeants exercent leur pouvoir et dans l'étendue de ces pouvoirs et comment les autres le subissent. La distance hiérarchique est forte dans certains pays développés comme la France, l'Espagne, la Belgique et le Japon. Les pays anglo-saxons, germaniques et scandinaves présentent une distance hiérarchique faible cf. développement du système de participation.

✱ *L'aversion du risque :*

Cette dimension envisage l'attitude par rapport à l'avenir, le degré de tolérance par rapport à l'imprévisible. Hofstede distingue ainsi les sociétés à fort et à faible contrôle de l'incertitude. Dans l'entreprise, le contrôle de l'incertitude se manifeste plus spécifiquement à travers le degré de standardisation, de spécialisation, de formalisation et de planification.

Les pays latins d'Europe et d'Amérique, les pays méditerranéens, le Japon et la Corée témoignent d'un fort contrôle de l'incertitude. Les idéologies, les religions, la science peuvent également aider à dépasser l'incertitude en apportant des vérités absolues, des certitudes fermes et stables, et souvent la promesse d'un monde meilleur. Ceci se reflète la capacité à anticiper et gérer à court, moyen et long terme de chaque société.

Les équipes multiculturelles constituent une force stratégique certaine. Elles permettent de conjuguer et développer des synergies dans une optique de progrès. Le "multiculturel" génère beaucoup de créativité, de solutions originales en terme de stratégies et de compétences. **Ainsi l'innovation et l'anticipation des évolutions sont au cœur des réalisations des équipes multiculturelles.** Dans une optique marketing, de par la mise en contact de spécificités culturelles, les équipes multiculturelles développent une facilité certaine pour s'adapter aux évolutions des marchés locaux ainsi qu'aux différences politiques et légales.

³ HOFSTEDE Geert " *Cultures and Organizations* " edited by Bob Garatt 1991



Il est important de souligner que les différences de culture nationale peuvent être source de conflits et d'inerties voire de manque de "productivité" dans le travail. Elles peuvent en outre entraîner de graves divergences de vues sur les méthodes à suivre et les objectifs à atteindre.

Il existe donc des cabinets de consultants spécialisés dans l'accompagnement des équipes multinationales. Leur méthode repose principalement sur la prise de conscience des stéréotypes respectifs des "participants" afin de mieux s'en débarrasser et acquérir une meilleure compréhension et ouverture d'esprit.⁴

Par conséquent, un temps d'adaptation est nécessaire à l'équipe multiculturelle afin d'optimiser la relation de travail. D'après **Cordula BARZANTNY**⁵ confirme que le TEMPS est un facteur important pour établir le mode de fonctionnement de l'équipe. Selon elle, les expatriés en équipes multiculturelles ne sont donc efficaces qu'à partir **d'un an**. Et ici repose la question de la légitimité de la durée de l'expatriation et de l'adaptabilité quant à la gestion de ces équipes. Le TEMPS est une variable qu'Hofstede n'a pas étudiée mais qui revêt toute son importance depuis l'émergence de l'Asie : le temps et la conscience du temps. Les Asiatiques ont une conception 'cyclique' du temps alors que les occidentaux ont une conception plutôt 'linéaire' du temps. Ainsi bien souvent les Occidentaux adoptent une stratégie dans une optique de court et moyen terme alors que les Asiatiques ne retiendront que la dimension long terme d'un projet.⁶

Les entreprises peuvent par conséquent se heurter à d'énormes difficultés si elles ne considèrent que la valeur économique du temps de l'entreprise alors que d'autres cultures lui en accordent d'autres : apprentissage, fatalité, modestie, relativité. Ainsi par exemple, un Américain ne consacra que quelques heures pour une négociation commerciale alors que dans le Moyen Orient elle peut se dérouler sur une période de plusieurs semaines où la priorité sera de connaître son interlocuteur...⁷

⁴ *Entreprise & Carrières* n°375, 18 Février 1997

⁵ BARZANTNY Cordula "La prise de décision en management multiculturel à travers le processus budgétaire" thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion de l'Université Toulouse I décembre 1997

⁶ Zhu Mei conseiller du Ministère des Affaires Extérieures dans le cadre de la coopération France Chine, intervention à l'ESC Brest avril 1996

⁷ Nicolas Filc conférence NGP opus cit.



Outre le souci de l'interculturalité, l'entreprise a désormais d'autres atouts en main pour garantir la réussite de son développement à l'international ...

Nous assistons probablement à la fin des approches anciennes basées sur l'idée de convergence des modes de management standardisés . Aujourd'hui, la question se pose donc de considérer les spécificités culturelles de chacun, afin de mettre en commun les valeurs ajoutées de chaque culture pour maximiser la créativité du groupe.