

A pink square is located in the top-left corner of the page. A horizontal pink line extends from the right edge of this square across the top of the page.

Travailler dans un contexte multiculturel

Bernard Le Clech

Livret réalisé en collaboration avec les consultants d'INSEP CONSULTING

Illustrations d'Etienne Appert

INSEP CONSULTING
Éditions

Sommaire

Développer la compétence interculturelle pour faire face à la réalité multiculturelle _____ 4

1. Exemples de situations professionnelles difficiles _____ 5

La communication _____ 6

Le travail d'équipe _____ 7

La fixation des objectifs et l'évaluation _____ 8

2. Connaître les pièges de la relation interculturelle _____ 9

Les stéréotypes _____ 10

Qui se cache derrière ces stéréotypes ? _____ 11

La méconnaissance des préjugés des autres _____ 12

L'évitement de la relation _____ 13

Le déni des différences culturelles _____ 14

La survalorisation des différences _____ 15-16

3. Comprendre les différences culturelles _____ 17

Quelle place de l'individu par rapport au groupe ? _____ 18

Comment se structurent les systèmes de réseaux ? _____ 19

Quel mode de gestion des émotions : neutralité ou affectivité ? _____ 20

Quelle frontière entre intime et public ? _____ 21

Quelle forme de communication ? _____ 22

Quelle forme de communication et quel impact sur la négociation ? _____	23
Quelle relation : conviviale ou formelle ? _____	24
Quelle part de mon temps consacrer à la relation ? _____	25
Les activités : en simultané ou en séquentiel ? _____	26
Quel horizon temporel : court terme ou long terme ? _____	27
Quel équilibre entre réflexion et action ? _____	28
Quel rapport hiérarchique ? _____	29
Quels modèles de management ? _____	30
Quel mode d'évaluation des résultats ? _____	31
Comment structurer le travail ? _____	32
Quels modes de décision ? _____	33
Quels critères de reconnaissance ? _____	34

4. Points d'appui pour faciliter la coopération interculturelle _____ 35

La culture d'entreprise _____	36
Le métier _____	37
Les processus, les procédures, les outils, les règles _____	38
La langue de travail commune _____	39
La médiation culturelle du manager _____	40

5. Outils pratiques _____ 41

La fiche de synthèse par pays _____	42
La grille d'analyse _____	44
Les 4 points cardinaux de la compétence interculturelle _____	46

Lectures complémentaires _____ 48

Développer la compétence interculturelle pour faire face à la réalité multiculturelle

« Choisissez la diversité, elle vous le rendra au centuple. Dès lors qu'une entreprise conduit ses opérations sur les marchés mondiaux, il est indispensable de tenir compte des besoins et des valeurs de cultures variées »¹.
Carlos Ghosn.

Si l'on peut comprendre, avec Carlos Ghosn, la nécessité d'opter pour **une stratégie de valorisation de la diversité** dans une économie mondialisée, force est de constater que la mise en œuvre dans les équipes de travail ne va pas de soi.

Comment, en effet, travailler ensemble lorsque les conceptions du temps, de la coopération, de la performance ou des relations hiérarchiques ne coïncident pas ?

Sans préparation, le travail en équipe multiculturelle se révèle laborieux, décourageant et finalement contre-productif. Tout l'enjeu est de construire un espace où la coopération devient possible parce que les différences sont respectées, les points de convergence identifiés, les zones de conciliation recherchées. **C'est l'approche interculturelle que nous développons dans ce Basic.**

1. *Dépassons nos frontières !*, Carlos Ghosn, Le Monde du 24 mars 2005.

1. Exemples de situations professionnelles difficiles

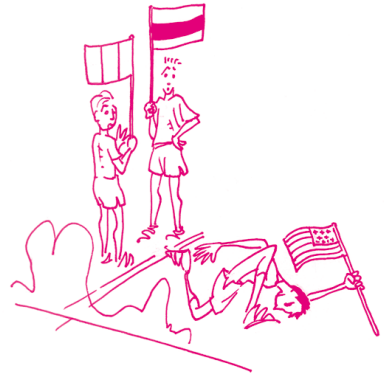


La communication

Un Français fait une présentation devant un public américain qui manifeste rapidement des signes d'agacement. Inquiet, le Français demande à l'assemblée ce qui ne va pas. Un Américain, lui renvoie « *Go right to the point !* ».

Pour un Américain, l'analyse du problème est nécessairement succincte. Ce qui importe, ce sont les solutions.

Un responsable qualité français, en mission au Brésil, fait part à son homologue brésilien de certaines défaillances dans les processus logistiques. Alors qu'il ne cherche pas à l'incriminer personnellement, celui-ci réagit froidement et se ferme à la conversation. Il apprend plus tard qu'un Brésilien a tendance à prendre pour lui toutes remarques, même si celles-ci renvoient plus à la fonction globale qu'à sa responsabilité propre.



Le travail d'équipe

Dans le cadre d'un projet de rapprochement franco-suédois, l'équipe en charge de conduire le premier projet piétine dans son avancement. Les Suédois ont le sentiment d'avoir les délégations nécessaires pour prendre les décisions en réunion, alors que les Français ont systématiquement besoin d'en référer à leur hiérarchie. L'analyse proposée par Philippe d'Iribarne¹ montre que, du côté suédois, le cadrage s'opère en amont tandis que côté français, le système est beaucoup plus ouvert au départ, mais la décision doit être validée en aval.

Sur un projet aéronautique, la coopération se passe mal entre Français et Allemands. Après en avoir débattu, les membres de l'équipe conviennent qu'ils ont une conception différente de la coopération. Pour les Français, il s'agit de mettre des expertises en commun et de coordonner les apports individuels ; pour les Allemands, il s'agit de construire véritablement ensemble, de mener une action sur un mode réellement collaboratif.

1. *Cultures et mondialisation*, Philippe d'Iribarne, Éditions du Seuil, 2002.

La fixation des objectifs et l'évaluation

Un cadre expatrié travaillant dans une filiale taïwanaise manage son équipe sur un mode déléгатif : il fixe l'objectif et laisse toute liberté sur la méthode. Au bout d'un certain temps, il s'aperçoit que cette approche perturbe beaucoup les Taïwanais et joue négativement sur la considération qu'ils lui portent. En échangeant avec des compatriotes, il apprend que les Taïwanais ont besoin de connaître le comment pour prendre véritablement en charge l'objectif et qu'ils attendent du hiérarchique des préconisations opérationnelles².

Dans la filiale chinoise d'un groupe américain, les nouvelles pratiques d'entretien d'évaluation sont rejetées par les managers chinois. Sollicités par la DRH américaine pour expliquer leur comportement, les managers disent leur scepticisme sur la possibilité de s'entretenir de manière transparente avec un collaborateur sur ses résultats. Ce serait rompre avec l'exigence d'harmonie et le subordonné aurait le sentiment de perdre la face. Ils proposent de formuler leur évaluation au travers d'actes concrets sur les rémunérations et les promotions.

2. Exemple librement adapté de *Expatrié, rêve et réalité*, Jean Pautrot et Yves Girouard, éditions Liaisons, 2004.