

DE LA DIVERSITÉ CULTURELLE À SA VALORISATION

[Olivier Meier](#)

L'Express - Roularta | « L'Expansion Management Review »

2005/1 N° 116 | pages 70 à 75

ISSN 1254-3179

DOI 10.3917/emr.116.0070

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2005-1-page-70.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour L'Express - Roularta.

© L'Express - Roularta. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Alliances et fusions mettent de plus en plus en relation des salariés de cultures différentes. Il est possible de tirer parti de cette diversité, à certaines conditions.

De la diversité culturelle à sa valorisation

► **Olivier Meier**

La rencontre d'individus aux passés, valeurs et systèmes de référence différents accroît considérablement la difficulté du travail collectif. Bien des équipes n'y résistent pas. Pour fédérer des acteurs au-delà des barrières culturelles et valoriser cette diversité, on peut prendre appui sur des expériences similaires, développer des projets à partir de cultures de métier ou encore bâtir des valeurs communes. Quant au management, il lui faut surtout apprendre à agir dans des situations complexes aux équilibres fragiles.

OLIVIER MEIER, maître de conférences, enseigne la stratégie et le management dans les universités Paris-XII et Paris-Dauphine. Directeur du laboratoire de Dever Research, membre de l'Institut de recherche en gestion, il vient de publier *Management interculturel : stratégie, organisation, performance* aux éditions Dunod (2004).
Contact : omeier@club-internet.fr

Avec la création de filiales à l'étranger et le développement des acquisitions et alliances, et sous la pression de la concurrence et de la mondialisation des transactions, les frontières à l'intérieur comme à l'extérieur des entreprises s'estompent. Cette nouvelle réalité des échanges et de l'organisation du travail crée de nouvelles logiques en matière d'intégration et de développement (1). Les progrès rapides en matière d'information et de communication favorisent la redéfinition du travail au sein des équipes et viennent élargir le champ des possibilités. Les NTIC, en particulier, permettent de réunir en temps réel des individus d'origines et de nationalités différentes autour d'un même projet. Il importe par conséquent de comprendre les comportements des collaborateurs de cultures différentes et d'identifier les effets des cultures nationales et locales dans la communication et le management des entreprises. Il convient également de s'adapter à ces nouvelles situations en fonction de sa propre culture (nationale, de métier ou d'entreprise) et d'apprendre à tirer parti de la pluralité des cultures en présence. Cet ar-

ticle passe en revue les principaux changements qu'impose cette nouvelle réalité interculturelle dans les entreprises et propose des actions managériales susceptibles de valoriser ces différences.

De la pluridisciplinarité à la multiculturalité

Le fait le plus marquant en termes de changement concerne le brassage de nationalités différentes (2) au sein des équipes de travail. En effet, il y a encore quelques années, on parlait surtout d'équipes pluridisciplinaires, qui regroupaient des individus généralement de même nationalité mais ayant par leur fonction (métier) un savoir et un regard différent sur les problèmes posés.

Or il ne s'agit plus ici simplement de regrouper des acteurs qui se distinguent par leurs compétences professionnelles. Les équipes multiculturelles impliquent une collaboration étroite entre des individus de croyances, de valeurs et de comportements

(1) D. A. Thomas, « Diversity as Strategy », *Harvard Business Review*, vol. 82, n° 9, 2004.

(2) C. Earley, C. B. Gibson, *Multinational Work Teams : A New Perspective*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2001.

très différents. Elles posent donc de nouveaux problèmes aux managers, les différences se situant dans un registre plus subjectif et plus sensible.

Les équipes pluridisciplinaires.

Dans le cas d'équipes pluridisciplinaires, même si des divergences peuvent exister (par exemple dans la relation entre la production et le marketing), les différences sont étroitement dépendantes des fonctions (métiers) de l'entreprise et de leur adaptation aux contraintes de l'environnement. La différenciation, au sein des équipes de travail, est donc de type fonctionnel, au sens de Lawrence et Lorsch (3). Elle résulte avant tout d'un fractionnement du travail en différentes fonctions (ou compétences), en vue de répondre efficacement à des problèmes complexes et évolutifs. Chaque membre du groupe entretient donc, par sa fonction ou son métier, des relations particulières avec un domaine particulier de l'environnement (spécialisation). L'équipe se voit dès lors confrontée à un processus de différenciation à partir duquel chaque individu, en tant que représentant d'un métier ou d'une fonction, apporte son expérience professionnelle en vue de répondre efficacement à la complexité de l'environnement. Chaque membre de l'équipe conserve donc au sein du collectif sa différence disciplinaire et professionnelle. Différence qui permet l'existence de référentiels théoriques et pratiques complémentaires, et qui demande de la part des responsables d'équipe un travail de coordination, pour gérer les risques de compétition interne.

Ce type de différenciation n'est naturellement pas sans poser des problèmes. Les participants doivent notamment gérer activement les tâches et les processus, afin de ne pas perdre trop de temps et de

Le sens des mots responsabilité, performance ou contrôle diffère selon les cultures. Ils peuvent avoir une connotation positive ou négative, une dimension individuelle ou collective.

ressources, pour se concentrer sur la recherche de solutions communes. Mais la recherche d'un objectif commun, la reconnaissance des spécialités de chacun, l'existence de liens professionnels (complémentarité) concourent à établir des modes d'interaction et d'échange entre les membres de l'équipe. Dès lors, si la différenciation fonctionnelle peut créer des rivalités, elle remet rarement en question les objectifs et enjeux de la relation. Car la différenciation résulte d'un processus objectif fondé sur une démarche rationnelle (sélection des participants) et souhaitée par l'entreprise. La diversité est en effet initiée par l'organisation qui entend bénéficier de l'analyse et des qualités professionnelles des différents acteurs du groupe, pour traiter efficacement les problèmes de l'entreprise.

Les équipes multiculturelles. Dans les équipes multiculturelles, la question de la différenciation se pose à un autre niveau. Elle vient s'ajouter aux problèmes liés à la gestion d'équipes pluridisciplinaires. La différenciation est ici abordée au sens de Tajfel (4), à savoir comme la rencontre entre des cultures déjà établies qui vont réagir en fonction de leurs propres

systèmes de références. La dimension culturelle est donc au centre de la relation : l'intangible, le sensible, l'affectif y tiennent une place essentielle. Par conséquent, la difficulté pour l'équipe s'accroît, dans la mesure où les différences ne relèvent pas simplement d'une dimension technique ou professionnelle. Elles font appel à d'autres dimensions, comme la croyance, les valeurs ou les normes des individus. Autant d'éléments qui viennent accroître les difficultés du travail collectif, avec l'intégration de membres dont les hypothèses culturelles ne sont pas forcément identiques en matière de conception et d'organisation du travail.

Exemple. Le sens donné aux mots contrôle, responsabilité ou performance diffère en fonction des cultures. Ces notions peuvent selon les cas revêtir une connotation positive ou négative et prendre une dimension individuelle ou collective. De même, les problèmes de management et d'autorité (hiérarchie, coordination, formalisation, communication) se posent différemment selon les nationalités en présence. Autant dire que la coopération entre nationalités différentes ne se produit pas spontanément.

La richesse de cette diversité peut donc fortement compliquer la dynamique du groupe car elle est susceptible d'engendrer des problèmes de relation et d'incompréhension de premier ordre entre les partenaires. Une mauvaise interprétation d'un message ou d'une attitude peut ainsi provoquer des tensions entre les membres de l'équipe et créer un clivage en fonction des origines culturelles de chacun. Le départ de certains membres, pour cause de désaccord

(3) P. R. Lawrence, J. W. Lorsch, *Organizations and Environment*, Homewood, Irwin, 1967.

(4) H. Tajfel, *Human Groups and Social Categories*, Cambridge University Press, 1981.

ou de démotivation, est d'ailleurs assez fréquent et montre la fragilité de ces organisations par rapport à des équipes mono-culturelles. La question multiculturelle au sein des équipes de travail doit par conséquent être traitée comme une question à part dans le management des entreprises. Car sa nature et ses fondements diffèrent de ceux des problèmes auxquels les entreprises ont été jusqu'à présent confrontées. Naturellement, comme toute gestion de la diversité, de telles différences peuvent favoriser la créativité et l'innovation. Mais, pour cela, il faut à l'organisation des méthodes et des comportements adaptés.

EADS ou la création d'une culture

Le groupe EADS (5) est né le 10 juillet 2000 de la fusion entre la société française Aerospatiale-Matra, la société allemande DASA et le groupe espagnol CASA. Compte tenu du poids des sociétés Aérospatiale-Matra et DASA, la fusion a été essentiellement construite sur une parité actionnariale entre la France et l'Allemagne. Dans les secteurs de la défense et de l'aéronautique, les intérêts nationaux jouent un rôle primordial. L'historique des firmes, l'implication de l'Etat ainsi que les politiques nationales ont donc une influence considérable sur la structure des entreprises.

La préparation du rapprochement a été particulièrement difficile à réaliser. D'un point de vue géographique, le regroupement a mis en lumière le problème de la localisation des centres de décision, compte tenu de la position respective des partenaires. Cette

(5) M. Barabel, G. Le Boulch, O. Meier, « Multicultural Team Management in the Fields of Civil and Military Aircraft, Space, Defence Systems and Services », document de travail, université Paris-Dauphine, 2003.

Confronté à des structures et à des cultures d'entreprises différentes, EADS pratique une politique de ressources humaines qui favorise l'émergence d'une culture européenne.

question s'est révélée primordiale, dans la mesure où la qualité et le niveau de communication entre les sociétés dépendent fortement de la localisation géographique des activités. Il a ainsi été décidé de localiser le siège officiel sur un territoire neutre (à Amsterdam), afin de maintenir un certain équilibre entre les acteurs concernés. EADS est une société de droit néerlandais. Mais parallèlement à ce choix, le nouvel ensemble a dû se résoudre à faire appel aux centres de décision situés à Paris (par exemple, direction de la stratégie et du marketing) et à Munich (par exemple, direction de la finance et de la communication). Cette contrainte a naturellement freiné la communication directe entre les parties. Les contacts professionnels et les relations interpersonnelles ont dû être multipliés par contacts directs ou visioconférences. A cela s'ajoute l'existence de nombreux lieux de production et d'assemblage, élément qui a engendré une complexité logistique et organisationnelle et n'a pas facilité la coopération.

Sur le plan politique, afin de préserver la parité au niveau de l'équipe managériale, deux présidents exécutifs ont été nommés, un français et un allemand, assistés

dans leurs fonctions par un comité exécutif composé d'équipes pluriculturelles (France, Allemagne, Espagne). Le respect de l'équilibre des nationalités et des compétences a donc entraîné d'importants mouvements de personnel. Des projets fédérateurs ont également été mis en place pour favoriser les échanges intra-entreprise. De même, pour faciliter le transfert de personnes (une centaine de salariés étaient alors concernés), l'entreprise a mis en place des conditions de déplacement spécifiques. Néanmoins, cette politique demeure délicate à orchestrer, compte tenu de l'attachement du personnel à son entreprise d'origine. D'autres questions ont dû également être réglées, comme celles de la mobilité fonctionnelle, des rémunérations et des structures sociales.

Confronté à des structures organisationnelles et des cultures d'entreprises différentes, le groupe EADS a mis en œuvre une politique de ressources humaines performante qui vise à favoriser l'émergence d'une culture européenne. Comme le souligne Jacques Massot, vice-président senior, DRH France, la création d'une culture commune passe par la recherche d'une troisième voie : « Dans le cadre de chantiers d'intégration, il ne faut jamais adopter le système de l'autre. On doit trouver une autre solution. Cela demande certes un effort créatif mais de cette façon chaque partie a l'impression d'avoir fait un bout du chemin. » Pour cela, une quinzaine de chantiers ont été mis en place. Au total, environ 80 personnes ont travaillé sur l'harmonisation de la gestion des ressources humaines : « Il s'agissait de travailler par petits groupes de cinq ou six personnes issues des trois nationalités, sur différents projets. » Par exemple, le plan ESOP visait à offrir aux salariés de devenir action-

naires du groupe, en vue de les fédérer autour du nouvel ensemble. Cette démarche fut cependant difficile à mettre en œuvre, dans une recherche d'équité, en raison des différences entre les systèmes fiscaux français, allemand et espagnol. « Le concept de société européenne est encore à construire. En faisant EADS, nous avons contribué à notre manière à faire l'Europe », explique Jacques Massot.

La création d'un comité européen, innovant et original, en avançant la législation, a été aussi un élément d'insertion sociale. Son rôle consiste à préparer les négociations avec les organisations syndicales. De plus, l'adoption de l'anglais comme langue de travail a permis de faciliter le processus de collaboration entre les entités. Des crédits ont d'ailleurs été débloqués pour l'apprentissage de l'anglais. L'embauche de nouveaux arrivants a également contribué à favoriser l'émergence d'une culture EADS. Le groupe a mis en place un dispositif de formation qui s'est traduit par la création d'une université d'entreprise « *Corporate Business Academy* » qui doit contribuer à rapprocher les différents styles de management.

Comment gérer les différences

Dans les équipes de projet internationales, si des différences culturelles existent, il peut s'avérer utile de développer un certain nombre de projets ou de relations autour de langages « universels » reconnus et partagés par un certain nombre de collaborateurs. En effet, l'identification d'un minimum de référents communs dans des domaines même périphériques aux métiers de base de l'entreprise peut permettre de fédérer les acteurs au-delà des barrières culturelles. Différentes actions permettent d'aboutir de cette façon à une

Au-delà des barrières culturelles, la culture du métier ou de l'activité professionnelle peut permettre de fédérer autour d'un même projet des acteurs de nationalités différentes.

meilleure intégration de la diversité au sein des entreprises.

S'appuyer sur des expériences communes. Des expériences passées similaires peuvent favoriser un début d'apprentissage collectif autour de références communes en termes d'époques, de périodes, de difficultés rencontrées ou de relations avec certains environnements particuliers (milieu institutionnel et politique, environnement technologique, relation avec un pays donné...).

Exemple. La relation entre deux entités de nationalités différentes, de tailles comparables et ayant toutes deux une expérience riche du marché asiatique peut constituer un point d'entrée à une relation interculturelle. De même, la coopération entre deux cabinets de conseil en organisation issus de pays européens différents mais ayant une forte expérience de la gestion des pouvoirs publics et des collectivités territoriales peut fortement favoriser une logique de travail en commun (connaissance des procédures d'appel d'offres et des règles européennes, appréhension des comportements budgétaires, prise de conscience des délais de règlement...).

Partir des cultures de métier. La culture du métier ou de l'activité professionnelle peut permettre de fédérer autour d'un même projet des acteurs de nationalités différentes. Elle présente l'avantage de dépasser les barrières culturelles nationales, en créant des références professionnelles communes. Ceci s'applique en particulier aux métiers et activités techniques. En effet, ceux-ci mettent généralement en œuvre un travail d'équipe marqué par des temps forts (gestion des contrats, réalisation, coopération, etc.) qui contribuent à souder la communauté des professionnels autour de projets communs.

Les métiers techniques peuvent donc favoriser l'intégration culturelle des équipes, en agissant comme des catalyseurs de la communication interculturelle. Plusieurs éléments concourent à créer une base culturelle commune : l'existence d'un contenu préétabli précis et connu de tous, l'échange d'expériences fondé sur la reconnaissance mutuelle de compétences objectivables, l'identification de facteurs de progrès pour l'ensemble de l'organisation (renforcement de l'efficacité et augmentation de l'efficacité économique). La création d'équipes

TIRÉS À PART

- Pour un numéro personnalisé à vos couleurs.
- Pour des achats de numéro en nombre.



Renseignements et devis :

Virginie Matrat
vmatrat@groupe-exp.com
Tél. : 01 53 24 43 09.

techniques peut par conséquent avoir un rôle fédérateur au sein des entreprises, en rassemblant l'ensemble des membres autour d'un noyau de connaissances, de savoir-faire et de représentations partagées.

Exemple. Dans les équipes internationales, les cultures de l'informatique et de l'Internet appliquées aux télécommunications et aux systèmes d'information jouent ce rôle fédérateur. Il en va de même en ce qui concerne les équipes de recherche et développement qui dépassent de plus en plus le cadre national des entreprises et permettent ainsi de réunir des acteurs de profils culturels différents.

Environ 200 managers du groupe ont ainsi été impliqués dans l'équipe centrale projet Themis de Danone et dans les cinq équipes de déploiement régionales et le même nombre a participé, dans les *business units*, aux équipes de déploiement local. Themis est le nom du programme de mise en œuvre du progiciel de gestion intégrée (PGI, ou ERP en anglais) adopté par Danone. Il est l'un des projets majeurs du groupe et vise à améliorer la performance collective en diffusant les meilleures pratiques au sein de l'organisation. Les équipes Themis étaient toutes constituées de managers provenant de 20 *countries business units* et représentant 17 nationalités. En introduisant des pratiques et un langage commun, Themis a également pour rôle de fédérer le groupe, au-delà des fonctions et des pays.

Le projet Mondeo du groupe Ford offre également une bonne illustration de ce type de démarche. Le constructeur automobile, pour développer la Mondeo, a créé une équipe intégrée en R&D au niveau de Ford Europe, reliée par des réseaux télématiques à plusieurs sites de R&D et de

Les ingénieurs allemands se considèrent comme des travailleurs.

En France, le titre d'ingénieur atteste les compétences techniques du titulaire mais confère surtout un statut social.

production européens et nord-américains. Ce projet a constitué une base importante de coopération entre les différentes filiales à l'étranger et permis de coordonner des équipes de nationalités différentes.

Partir des cultures de métiers. La culture de l'activité ou du métier ne doit pas, pour autant, être surestimée dans sa capacité à fédérer les différentes cultures des organisations. Chaque sous-culture renferme des orientations et des méthodes spécifiques pouvant parfois conduire à d'âpres discussions. Mais, surtout, si la dimension technique de la culture de certains métiers peut conduire à rapprocher les équipes de nationalités différentes, la dimension statutaire et socioprofessionnelle du métier peut continuer de les séparer. En effet, le métier se construit autour d'une activité technique mais procure aussi un positionnement social spécifique dans la société. L'identité sociale d'une activité professionnelle donnée peut s'avérer différente selon les pays.

Exemple. En Allemagne, les ingénieurs sont principalement issus de l'enseignement technique (*Fachhochschule*) et s'inscrivent dans

une continuité entre leurs savoirs et le savoir-faire des ouvriers et techniciens. Les ingénieurs allemands se considèrent par conséquent comme des travailleurs, au même titre que les ouvriers ou techniciens, et sont généralement affiliés aux grandes centrales syndicales telles que la DGB plutôt qu'à un syndicat plus catégoriel défendant spécifiquement leurs intérêts (ULA). En France, le titre d'ingénieur atteste les compétences techniques du titulaire mais surtout il lui confère un statut socioprofessionnel étroitement associé à la notion de cadre. En effet, l'ingénieur français, quels que soient son activité et son pouvoir dans l'organisation, bénéficie au sein de la société civile d'un certain prestige lié au système de formation dont il est issu (Polytechnique, Mines, Ponts...). La formation d'ingénieurs « grandes écoles » n'a pas simplement pour fonction la sélection de postulants capables de suivre une formation scientifique de haut niveau. Plus fondamentalement, elle vise à identifier dans ses rangs une élite destinée aux plus hautes fonctions de l'Etat et aux postes les plus élevés dans les grandes entreprises françaises. Dès lors, si une partie des ingénieurs est passionnée par les sciences et les techniques, une autre partie se considère davantage comme des généralistes et s'identifie à la classe dirigeante du pays.

A travers cet exemple, il apparaît donc que le métier ne peut à lui seul constituer une base de référence capable de construire une identité commune. Néanmoins, la culture du métier ou de l'activité peut, à l'instar d'autres dimensions, être un point de départ pour favoriser une dynamique de groupe et créer un esprit de solidarité entre les salariés.

Rechercher des valeurs collectives. La gestion de la diversité culturelle

peut être facilitée par la recherche de valeurs communes liées à des normes morales ou éthiques. En effet, l'organisation peut s'appuyer sur des règles et des principes à caractère universel, qui transcendent les différences culturelles et permettent d'agir dans un champ d'action admis (et accepté) par tous.

Exemple. Face à la gestion des cultures, IBM Corporation, qui coordonne et contrôle un grand nombre d'activités à l'international, a mis en place au niveau de ses filiales une charte dans laquelle on trouve les règles et les fondements de la culture de l'entreprise autour de pratiques et comportements visibles et perceptibles par l'ensemble des individus. Cette démarche repose notamment sur six éléments fondamentaux : respect de l'autre (*respect*), égalité des chances (*equal opportunity*), traitement juste (*fair treatment*), plein emploi (*full employment*), système méritocratique (*skill-based system*) et travail en équipes (*team work*). Le groupe entend par conséquent réduire les différences culturelles et leurs effets (conflits, malenten-

IBM entend réduire les différences culturelles par une exigence de clarté et d'uniformité des messages autour de principes universels compréhensibles par tous et indiscutables.

us, erreurs d'interprétation) par une exigence de clarté et d'uniformité des messages autour de principes universels compréhensibles par tous et difficilement discutables.

La gestion d'équipes multiculturelles implique d'apprendre à penser et agir dans des situations complexes ou incertaines. La gestion d'entités multiculturelles passe en effet par l'expérimentation et par des risques assumés et accompagnés. Outre les mesures visant à améliorer la compréhension entre

les salariés, les entreprises doivent en effet engager des efforts pour favoriser les échanges d'idées et l'interpénétration des méthodes de travail. Il leur faut éliminer au sein de leur personnel une attitude défensive pour lui substituer un état d'esprit ouvert à des points de vue différents. Le management interculturel repose sur une gestion d'équilibre, toujours fragile, entre préservation et transformation, en mettant au centre des préoccupations l'interaction. C'est de cette manière que les équipes de travail peuvent dépasser le stade de l'apprentissage comportemental et parvenir à un apprentissage interculturel (6). Ce dernier doit en effet permettre aux individus de dépasser leur propre système culturel, de l'accorder avec d'autres, de telle sorte que les conflits et désaccords ne soient plus perçus comme une menace, mais comme la production de solutions nouvelles.

(6) A. Bardel-Radic, « Le Vritable Voyage de découverte : la dynamique des apprentissages interculturels dans un groupe international », conférence de l'Association internationale de management stratégique, juin 2003.