

Livre Blanc

Décembre 2004

L'entreprise et son environnement international :
**Les principaux pièges des
situations interculturelles**
Par Virginia GUITEL

Fusions acquisitions, alliances, recrutement à l'étranger, organisation et management d'équipes transversales, internationales... Dans l'ensemble des situations concrètes de rencontre interculturelle, il y a toujours toute une gamme d'obstacles plus ou moins importants à franchir. Le chemin qui conduit à la synergie fluide et productive des cultures et à la valorisation des compétences interculturelles dans les organisations est accidenté et rempli de pièges du début jusqu'à la fin.

L'interculturel est un enjeu délicat, que ce soit à l'intérieur d'une entreprise, à l'intérieur d'une équipe ou au sein des sociétés. Il n'y a pas de recette universelle et le succès n'est pas gagné d'avance (contrairement à ce que peuvent penser la plupart des personnes concernées). Les défis liés aux situations interculturelles ne se limitent pas aux phases d'approche et aux premiers mois d'une situation nouvelle: ils sont permanents, récurrents et s'étalent tout au long du processus.

Il y a, en effet, des pièges propres aux premières rencontres, mais il y en a d'autres qui sont spécifiquement liés au processus à moyen et long terme. Quelques pièges du départ peuvent réapparaître tout au long du processus, d'autres se trouvent imminents, voire menaçants, comme des épées de Damoclès, probables et susceptibles de se produire, du début jusqu'à la fin de la relation interculturelle. Être conscient de ces pièges peut d'une part aider à prendre les précautions pour les éviter si possible, et, d'autre part, permettre aux managers de mieux se préparer à les vivre sans succomber à leurs effets.

Piège n° 1

Stéréotypes : en avoir peur, s'y réfugier et s'y morfondre

Le premier piège interculturel est peut-être la peur des stéréotypes au stade initial de la rencontre, suivi par le refuge dans ces stéréotypes – comportement défensif face aux changements liés aux opérations. Selon l'étymologie, le mot «stéréotype» vient du grec *stereos* qui veut dire dur, solide et *typos* qui veut dire: gravure, modèle. Sorte d'empreinte figée, les stéréotypes sont des expressions, des idées, des jugements de valeurs qui nous ont été transmis avec tous les autres aspects de notre culture. Les stéréotypes correspondent aux jugements des comportements et des individus à travers nos propres paradigmes culturels, ils font partie de notre bagage culturel.

Bien souvent, l'Autre n'est pas au courant de l'image qu'il peut susciter en nous. Cela semble nous étonner. Les stéréotypes sont transmis de génération en génération, sous une optique universelle, sans connaître de «mises à jour», et sans jamais être remis en question.

Ainsi, le stéréotype du Français aux États-Unis correspond à l'image d'un Parisien des années trente: un homme en vélo, portant une petite moustache, une chemise rayée, un béret et une baguette sous le bras.

Un autre exemple illustre bien la spécificité culturelle d'un stéréotype. Un opérateur français de téléphonie mobile a adopté pour ses campagnes publicitaires en télévision, un personnage d'une origine ethnique indéfinie, un peu efféminé, et présentant donc une orientation sexuelle également indéfinie, de peau blanche avec une énorme chevelure africaine et les yeux clairs, qui danse tout le temps et parle avec un drôle d'accent. Le succès de ce personnage fut tel, qu'il devint célèbre parmi des groupes de jeunes et même indépendamment de la campagne qui l'avait lancée. Si vous demandez à n'importe quel jeune Français de quelle nationalité est Chico (c'est le nom du personnage), ils répondent tous sans hésiter et en rigolant, qu'il est brésilien. Or, les Brésiliens expatriés vivant en France et tous les autres Brésiliens, qui éventuellement ont vu le personnage, ne comprennent pas pourquoi il serait si évident de conclure que Chico est brésilien. Ils ne se sentent pas proches de lui.

Interrogés sur la nationalité du personnage, des individus issus d'autres cultures (des Polonais ou des Allemands) ont également eu du mal à tout de suite associer Chico à cette image de Brésilien. Cela veut dire tout simplement qu'ils ne partagent pas la même image du Brésilien que les Français. Informés du fait que ni les Brésiliens, ni les Polonais, ni les Allemands n'accordent si aisément la nationalité brésilienne à Chico, les Français sont surpris: ils n'ont pas réalisé jusqu'alors que cette image du Brésilien incarné par le personnage n'est guère universelle ou partagée par les autres.

Les stéréotypes, en tant que partie de la culture profonde, ont des caractéristiques et des fonctions. Ils sont partagés par l'ensemble des individus, sont bien ancrés dans l'inconscient collectif, figés, atemporels et jamais mis en question. La principale fonction du stéréotype, c'est de protéger l'identité des individus, individuellement et en tant que membre d'un groupe, dans des situations menaçantes, changeantes, déstabilisantes: par conséquent lors d'un choc culturel.

Les stéréotypes sont un mécanisme de défense naturel. Ils servent également à encourager l'adhésion des personnes appartenant à un même groupe, et à établir la frontière entre ce qui est «nous» et ce qui est «hors nous».

Jugements de l'Autre à travers nos propres paradigmes, les stéréotypes visent les principales caractéristiques physiques et comportementales de l'Autre qui nous paraissent bizarres, intéressantes, différentes: la joie de Chico, par exemple, ou la pittoresque moustache du stéréotype américain du Français. La majeure partie du temps, les stéréotypes ne sont pas durables au cours d'une relation interculturelle, ni dangereux, et une fois reconnus comme tels, peuvent devenir des caricatures et être drôles. Cependant, des problèmes peuvent apparaître quand les stéréotypes sont universellement pris au sérieux, comme des vérités absolues et incontestables. Cette attitude peut engendrer de véritables hécatombes comme la tragédie des Juifs lors de la deuxième guerre mondiale, ou le génocide au Rwanda en 1994.

L'un des principaux pièges interculturels est aussi la peur du stéréotype. Mot péjoratif, espèce de bouc émissaire, on le considère souvent comme le seul responsable de l'échec des rapports humains, lorsqu'il y a un échec dans un processus de fusion, acquisition, partenariat ou toute autre démarche stratégique qui représente un grand investissement financier. Les managers se préoccupent souvent du développement d'un système de blocage des stéréotypes, à vrai dire, l'idéal pour eux serait de carrément les éliminer. Un manager confirmé d'une grande multinationale ayant une large expérience à

l'international se disait fatigué de tomber à chaque fois, malgré toute une préparation interculturelle préventive à l'expatriation, dans le piège du choc culturel. D'après lui si le mécanisme de déclenchement des stéréotypes était éliminé une fois pour toutes, les chocs culturels ne se produiraient plus jamais. Il m'a donc demandé comment faire pour éliminer les stéréotypes une fois pour toutes. Or, les stéréotypes ne sont pas une maladie à traiter en suivant une ordonnance médicale. Ils sont des mécanismes naturels de défense: lors d'une première rencontre et par conséquent de la production des premiers chocs culturels, les stéréotypes se mettent automatiquement en route: il s'agit là d'un processus naturel, sain et inévitable.

Toute relation interculturelle bien réussie doit passer par le premier stade du recours aux stéréotypes. Ce sont eux qui nous permettent de maintenir le calme face à l'altérité dérangeante et de garantir notre sécurité identitaire pour nous lancer ensuite dans la découverte effective de l'univers de l'Autre. Ce sont eux également qui nous serviront de base pour la nouvelle vision de l'Autre qui finira par les remplacer et les démentir une fois pour toutes.

Le recours aux stéréotypes nous permet également de nous rendre conscients, lorsque nous nous trouvons confus et déstabilisés par un choc culturel. Quand je commence à trop vouloir décrire l'Autre et son comportement, c'est sans doute parce que je suis en plein choc culturel sans m'en rendre compte. L'usage du stéréotype me permet de surveiller la fréquence et l'intensité des chocs culturels qui émergent de la relation et me permet aussi d'identifier dans quelles circonstances précises cela arrive le plus souvent.

Comme nous l'avons précisé, le mécanisme se déclenche souvent en réaction à un choc culturel et se caractérise par des affirmations du type: «Les Anglais sont...» ou «Les Thaïlandais sont...». Nous ne pouvons pas l'éviter, mais nous pouvons rester attentifs à notre discours, à nos pensées, afin de mieux identifier ce qui nous a amenés à dire ou songer ce genre de chose ou faire ce genre de commentaire. On emprunte alors le bon chemin d'ajustement mutuel pour la suite, en réfléchissant à nos propres paradigmes et jugements de valeurs lors de notre relation avec nos partenaires.

Les stéréotypes font toujours surface dans les premiers mois d'une coopération interculturelle, ils ne durent pas longtemps. Avec le temps, les partenaires reprennent confiance face à un choc culturel et réajustent leurs regards sur leurs collègues étrangers, commencent à construire une base de valeurs communes qui facilite la communication, et, petit à petit, ne sont plus considérés comme des menaces. Alors les stéréotypes n'ont plus aucune fonction et disparaissent naturellement du discours des personnes et de leurs attitudes envers l'Autre. Il s'agit là de la traversée plutôt réussie d'un premier stade d'une relation durable.

Il se peut, cependant, que les choses tournent mal. Afin de pouvoir communiquer efficacement, les interlocuteurs doivent pouvoir partager au bout d'un moment un même univers symbolique, une sorte de duo de communication interculturelle (Français-Anglais, Américains-Français, etc.). Cet univers commun se construit avec le processus de connaissance et de rapprochement réciproques.

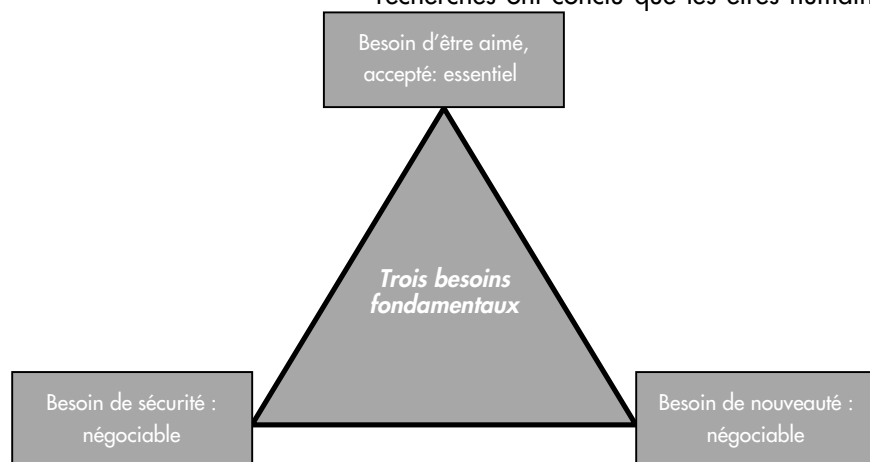
Parfois, d'autres aspects spécifiques concernant l'opération en cours – l'hégémonie économique d'un pays sur l'autre ou la domination stratégique d'une entreprise sur l'autre dans les acquisitions, plans sociaux dus à

l'opération, ou autres aspects – font qu'une partie se sent trahie, mise en position d'infériorité, endommagée ou négligée par rapport à l'autre.

Des études réalisées dans les dernières années ont constaté que les individus passent environ deux heures par jour au sein de l'organisation à discuter des aspects concernant l'opération de fusion ou acquisition qu'ils sont en train de traverser. La pression sur les cadres dirigeants est énorme et il n'est pas rare que la nouvelle organisation évolue tout à coup avec deux directeurs financiers, deux directeurs RH, pendant une période confuse, où les autres cadres et salariés restent mal informés sur ce qui va se passer, ce qui va changer, quels postes vont être créés ou supprimés. Ces situations de mauvaise information, de crainte («qu'est-ce qu'on va devenir?», «qui sont donc ces gens?») engendrent des sentiments qui augmentent l'insécurité et le besoin de mécanismes de défense, et donc les stéréotypes pour se protéger contre les «ennemis».

Il est important ici de rappeler la hiérarchie des besoins humains de l'anthropologue Abraham Maslow. À la suite de ses travaux, d'autres recherches ont conclu que les êtres humains avaient trois besoins vitaux: le

besoin d'affection, le besoin de sécurité et le besoin de nouveauté.



Tandis que le besoin d'affection, le plus important des trois besoins fondamentaux, tient une place prépondérante et absolue dans la pointe du triangle, les deux autres besoins se trouvent en égale position et au même niveau d'importance à la base. S'ils ne se trouvent pas satisfaits tous les deux à la fois, l'individu peut consentir à

sacrifier l'un, pour combler l'autre temporairement, dans un équilibre dynamique résultant d'une négociation permanente. Par exemple, l'individu qui se résigne à un emploi dans la fonction publique sacrifie son besoin de nouveauté pour satisfaire son besoin de sécurité: il sait que son travail sera répétitif et que ses chances d'évolution de carrière seront limitées par rapport au privé, mais il aura comme compensation la sécurité de l'emploi. Il se peut qu'un jour, le besoin de nouveauté se fasse plus fort, et que l'individu décide de changer de vie et quitte son emploi.

Un autre exemple est celui du manager qui décide de partir travailler à l'étranger et sacrifie son besoin de sécurité temporairement pour combler son besoin de nouveauté. Il accepte de prendre les risques de partir vivre dans un autre pays et de connaître une autre culture pour satisfaire son besoin de nouveauté et sacrifie par conséquent, la relative sécurité émotionnelle et d'emploi qu'il connaît dans son pays d'origine. Certains individus sont plus prompts à sacrifier leur besoin de nouveauté au profit de leur besoin de sécurité et vice-versa. Cela dépend d'une série de facteurs: le moment de vie

M. Lee Marks et P. Mirvins, «Revisiting the Merger Syndrome: Dealing with Stress», *M&A Review*, vol.31, Philadelphie, mai-juin 1997, p.21-27.

de l'individu (jeune diplômé ou cadre confirmé), ses responsabilités (père de famille, jeune marié ou célibataire), sa personnalité (timide ou extravertie). Enfin, il n'est pas exclu qu'un facteur culturel puisse aussi confirmer une certaine tendance des individus au sacrifice d'un besoin au profit d'un autre. Par exemple, les individus issus des cultures plus volontaristes et mal à l'aise avec l'incertitude présenteront automatiquement une légère tendance à favoriser le besoin de sécurité au détriment du besoin de nouveauté, même s'ils reviennent sur leur premier jugement plus tard pour mieux y réfléchir.

Les besoins fondamentaux et les réactions qui découlent du premier stade de rapprochement entre deux ou plusieurs partenaires étrangers dans le cadre d'une fusion ou acquisition

Besoins fondamentaux	Réactions au manque de satisfaction
Besoin d'être aimé, accepté (besoin essentiel)	Comportement de blocage, freinage, sabotage Refuge dangereux dans les stéréotypes
Besoin de sécurité (besoin négociable)	Comportement de fuite: «abandon du bateau» Normalement il ne reste pas assez de temps pour surmonter la phase des stéréotypes
Besoin de nouveauté (besoin négociable)	Comportement: «attendre, voir» Accepte une situation d'insécurité passagère au profit de la curiosité et du défi Normalement il dépasse de manière réussie la phase des stéréotypes

Le dérangement de cet équilibre fragile provoqué par l'arrivée des étrangers provoquerait parmi les salariés d'une entreprise des comportements de blocage, sabotage, d'abandon du bateau. Afin de trouver une réponse à leurs propres craintes et justifier leurs comportements, les individus semblent alors avoir une tendance plus grande à se réfugier, s'isoler et dans un cas extrême, se morfondre dans les stéréotypes et de toujours culpabiliser l'Autre, ses coutumes bizarres, ses comportements atypiques et pratiques dérangeantes. À ce niveau, le refuge cherché dans les stéréotypes est nocif, un cercle vicieux peut s'installer de manière dangereuse voire irréversible. Cela donne des assimilations du type: «plus les étrangers arrivent et s'installent avec leurs directives, leurs politiques RH, leurs habitudes, plus les choses vont mal, plus je les déteste et plus j'associe ce qui ne va pas à une espèce de confirmation de mes jugements et suspicions initiales».

Piège n° 2

Aborder les différences

En conséquence d'une opération de croissance externe (acquisition ou alliance), les salariés d'entreprises aux cultures organisationnelles et nationales différentes (dans le cadre d'opérations internationales) sont amenés à travailler ensemble d'une manière ou d'une autre. Prenons le cas

d'une équipe formée de personnes qui doivent travailler pendant un an sur un projet précis: une équipe transversale formée d'ingénieurs et professionnels du marketing par exemple. Le scénario est propice aux chocs culturels de toutes sortes: nous avons dans ce cas-là, non seulement des cultures nationales, mais également des cultures organisationnelles et fonctionnelles différentes qui interagissent. Cependant, lors d'une opération de cette envergure, où plusieurs univers de cultures et sub-cultures se rencontrent, la culture nationale reste toujours prépondérante mais se voit souvent désignée comme la principale source de problèmes (même si on lui attribue éventuellement le succès à la fin).

La culture nationale intègre la personnalité des personnes. Les façons de résoudre les problèmes, de réaliser une tâche, de communiquer, de raisonner ne sont pas les mêmes et par conséquent, ces différences ne peuvent constituer qu'une richesse. Le grand enjeu, c'est de savoir reconnaître toutes ces différentes pratiques, de pouvoir ensuite sélectionner celles qui peuvent être plus ou moins encouragées pour le bien de tous. Certaines ne peuvent pas être supprimées, d'autres ne peuvent pas être imposées, nous revenons donc aux enjeux fondamentaux du management de Fayol, c'est-à-dire le défi permanent des choix les plus appropriés dans des situations spécifiques : coordination, spécialisation, autorité, niveaux de décision et équilibre entre intégration et différenciation.

Les personnes concernées par une expérience de travail interculturelle le savent. De manière consciente, les managers valorisent la diversité culturelle et se sentent frustrés de ne pas savoir l'exploiter pour améliorer leur performance et les résultats de l'entreprise.

Se préparer à être confronté à différentes façons de faire et de se comporter, pour réussir à apprendre avec les étrangers, est important, cela suscite la curiosité et augmente la motivation, le défi et l'adhésion au projet. Reconnaître la différence de l'Autre encourage aussi une attitude plus humble, moins défensive («Qu'est-ce qu'ils peuvent nous apprendre de leur côté?»). Tout cela ne peut être que très positif et offre un peu de pondération à la relation, quand le mécanisme de défense des stéréotypes va se déclencher avec toute sa force. Cependant, cette attitude peut devenir nocive en restant la seule règle dans la construction d'une vraie synergie entre deux cultures.

Il s'agit là d'un sujet délicat. Dans le monde actuel, certaines sociétés, comme la société américaine, ont adopté la discrimination positive et le système de quotas par groupe ethnique dans les universités, entreprises, etc. En voulant promouvoir la diversité, les Américains ont joué sur les différences pour réussir une intégration au niveau global. D'autres sociétés, comme la France, ont fait le choix de créer un système de valeurs républicaines où les différences seraient effacées ou moins importantes afin d'atteindre le même but d'intégration.

Les deux systèmes sont loin d'être parfaits et présentent de grands dysfonctionnements. D'un côté, il y a la discrimination positive, qui insiste sur les différences, augmente la ségrégation et la ghettoïsation; de l'autre, il y a le système français qui prêche l'égalité de tous devant l'État, qui s'avère être impuissant face à la discrimination et celui-ci ne peut rien faire pour éviter une ségrégation effective des individus issus d'une origine étrangère au sein de la société. Par exemple, le triste cas des jeunes diplômés français issus de l'immigration, qui se voient refuser un emploi, même en ayant toutes les compétences requises pour le poste et qui se rendent compte après une

deuxième candidature sous un nom typiquement français comme «Dubois» ou «Dupont», que la cause de leur refus initial était seulement leur nom de famille d'origine étrangère.

Masquer les différences n'est pas une solution, on ne peut pas prétendre être égaux quand le choc culturel est une constante dans nos relations. Insister excessivement sur les différences pour construire quelque chose de positif et de durable représente également un piège. Pour pouvoir créer un univers de valeurs communes qui deviendra une sorte de sous-culture de groupe et garantira leur cohésion en tant qu'équipe, les individus ont besoin de se trouver des points communs, tout en respectant ce qui est différent. C'est l'équilibre délicat entre la gestion des différences et des similitudes pour ressentir de la confiance envers les partenaires et s'investir davantage dans le projet.

Les différences existent, il faut en être conscient, mais si elles commencent à être perçues par les membres des différentes cultures comme des faits négatifs, des problèmes à régler, ou comme quelque chose d'inacceptable ou illégitime, d'une part, le côté positif des différences ne sera jamais envisagé, d'autre part, la vérité est que les personnes n'arriveront pas à surmonter le stade initial. «Que sommes-nous en train de faire, sinon juger les étrangers selon nos paradigmes encore une fois? Si leurs façons différentes de travailler, communiquer, décider deviennent pour nous des pratiques inacceptables ou illégitimes, nous sommes en train d'agir comme si notre façon de faire était la seule valable, ou la seule qui fonctionne», il s'agit là d'une attitude ethnocentrique, qui bloque le vrai développement de la coopération. Juger l'Autre est une tendance naturelle, mais la pondération, la patience et l'humilité sont des atouts indispensables pour pouvoir arriver à exploiter toute la richesse de la diversité culturelle d'une situation spécifique. Encore ici, il faut être attentif à ses pensées, son discours et il est important de se faire contrôler de temps en temps par quelqu'un qui n'appartient pas au groupe, afin d'avoir un bilan sur la relation et les perceptions en cours d'évolution.

Piège n° 3

Transformer toute similarité apparente en « évidence partagée »

La plupart des rencontres caractérisées par une altérité relative sont plus dangereuses que celles qui sont caractérisées par une altérité absolue. Que veut dire cela ?

Imaginons un Français qui veut se rendre au Japon pour y vivre et travailler. Ses inquiétudes par rapport aux comportements et à la façon de vivre des Japonais sont beaucoup plus conscientes et occupent beaucoup plus sa pensée que celles d'un autre Français qui part vivre et travailler en Italie, en Argentine, au Brésil ou en Espagne, ou même d'un Parisien qui part dans le Midi dans les mêmes circonstances. Par rapport à la France, le Japon, la Chine, les pays asiatiques en général sont consciemment tenus comme

radicalement différents: leur culture et leur façon de vivre sont très différentes, il s'agit là d'un cas «d'altérité absolue». Par conséquent, le Français qui part au Japon cherchera plus à se préparer aux chocs culturels, car il sait, consciemment ou non, qu'il devra faire face à des situations qui lui seront complétement inconnues.

Or, la situation diffère quand le même Français part en Amérique Latine, ou dans un autre pays latin en Europe par exemple. Les Français, comme les Italiens, ont tendance à penser que tous les peuples d'origine latine ou ayant été colonisés par des latins ont une racine commune qui les unit et les rend pratiquement identiques: des peuples à sang chaud, émotifs, un peu corrompus dans leur quotidien par rapport aux anglo-saxons. Par conséquent, le Français qui s'expatrie en Argentine est persuadé de pouvoir «maîtriser» la situation, car il connaît l'«esprit latin» de l'Argentin. Certains vont encore plus loin en affirmant que: «Les Argentins sont des Européens manqués.» Or, il s'agit là d'une grande erreur. Notre Français qui part en Argentine ne se prépare donc pas aux chocs culturels et quand ils arrivent, ils seront plus forts et les difficultés qui en découlent seront plus grandes parce que, dans le désir de s'en préserver, notre ami s'est créé une évidence basée sur une pseudo similitude. Parce qu'il est Français et «latin» comme les Argentins, il croit pouvoir tout connaître et tout anticiper. Eh bien! C'est dommage, mais ce n'est pas le cas!

La même erreur se produit avec les pays qui ont été directement colonisés ou qui en ont colonisé d'autres: la France et le Québec, le Brésil et le Portugal ou les USA et l'Angleterre, par exemple. Persuadés qu'ils sont très semblables au fond, parce qu'ils parlent la même langue ou parce que leurs sociétés ont des racines très proches, ces personnes ont tendance à créer une fausse évidence de similitude qui, au fond, n'est qu'un produit de leurs propres stéréotypes. C'est là un cas «d'altérité relative» et c'est dans ces cas-là que les problèmes interculturels sont les plus nombreux et les difficultés les plus grandes.

La tentation de s'accrocher à une similitude apparente chez l'Autre est énorme. Tout point commun avec l'étranger diminue l'angoisse de la rencontre avec la différence et la mise en cause de nos propres modèles. La solution? Être très vigilant, ces perceptions ne sont peut-être que des stéréotypes et il faut s'en méfier. Un bon exercice est de se demander par exemple, si l'aspect qui semble vous rendre «similaires» a la même signification pour vous que pour l'Autre. Par exemple: «Je crois que les Français et les Italiens se ressemblent un peu, parce qu'ils sont tous les deux des peuples latins.» Si vous vous surprenez à penser ainsi, posez-vous les questions: que veut dire «latin»? Est-ce la même chose pour l'Autre? Comment en êtes-vous sûr? Ce petit exercice vous aidera à ne pas penser pour l'Autre. Toute rencontre interculturelle est un voyage vers l'inconnu. Lors la préparation personnelle obligatoire avant toute rencontre interculturelle, il faut avoir en tête que toute altérité doit être considérée comme absolue.

Piège n° 4

Créer une homogénéité artificielle pour masquer les différences

«Puisque nous et les Belges sommes différents et que nous devons travailler ensemble, pour augmenter la productivité du groupe et amortir l'investissement de l'alliance, nous avons communiqué aux équipes formées des deux nationalités des valeurs qui devront guider nos comportements ainsi que des directives pour représenter l'esprit de notre groupe. D'ici quelques semaines, les différences entre les cultures ne seront plus une préoccupation puisque nous aurons atteint une homogénéité au sein des équipes.» Ceci fut le témoignage d'un chef de projet, de nationalité américaine, dans le cadre d'une coopération américano-belge sur le choix adopté pour la gestion des situations interculturelles, ce même choix ayant été proposé par la partie américaine et corroboré par la partie belge.

La démarche semble digne de reconnaissance, le raisonnement très simple, est le suivant:

- 1) Nous sommes différents;
- 2) Être différent nous pose quelques problèmes;
- 3) Donc il faut retrouver une homogénéité à tout prix pour pouvoir atteindre nos buts;
- 4) Créons donc une base de valeurs communes à l'aide des consultants qui sont des experts des valeurs de deux cultures;
- 5) Suivons les directives sans les questionner;
- 6) Si tout le monde collabore, les différences ne dérangeront plus et nous pourrons «oublier» qu'elles existent.

Voilà une bonne atteinte de rationalisation d'un vieux problème d'interactions humaines propres à une opération à haut investissement financier. Beaucoup d'entreprises confrontées à des situations d'interculturalité au sein de leurs équipes optent pour ce type de démarche. Dans le cas spécifique de cette coopération américano-belge, cela n'a pas très bien marché, et pourtant ils étaient motivés au départ. Cherchons l'erreur...

La démarche adoptée n'est pas totalement erronée. Pour pouvoir travailler ensemble et produire, il faut d'abord réussir à communiquer efficacement. Pour communiquer efficacement, il faut avoir une base de valeurs partagée, un univers symbolique commun, donc, cette volonté est un facteur très important, positif et recommandable dans ce type de situation. Ce qui n'a pas marché, c'est la façon dont cela a été fait.

L'initiative pour la création d'une sous-culture commune a été unilatérale, mais imposée par les Américains issus d'une culture hantée par les résultats. Lors d'un processus de rapprochement et de création de synergies entre les deux groupes, ce type de sub-culture commune auraient dû émerger naturellement. Elle a émergé naturellement du côté américain, certes. Mais en

approfondissant le cas de cette coopération, on s'est rendu compte que cette démarche a été en quelque sorte imposée aux Belges, ainsi que les valeurs qui devaient correspondre à la base de leur homogénéité et les directives à suivre: tout a été dicté par la partie américaine. Tout était alors très imprégné des pratiques et mentalités américaines: trois consultants ont élaboré cette charte de valeurs. Même si l'un d'eux était belge, ils se sont inspirés exclusivement d'approches américaines et anglo-saxonnes. Dans leur volonté de coopération et consensus, les Belges ont décidé d'accepter ce qu'on leur proposait, tout le monde se sentait soulagé d'avoir pu trouver une «arme secrète» contre les chocs culturels, mais l'homogénéité si désirée n'a pas pu avoir lieu.

Quelques semaines après la mise en place de cette «homogénéité» artificielle, les problèmes sont apparus. Les membres des équipes n'accordaient pas le même sens aux valeurs qui devaient être leur base commune, leur support d'entendement n'était pas naturel et ils n'arrivaient pas à s'accorder pour suivre les directives qui en découlaient. Désespérés de voir que les différences n'étaient pas effacées malgré cette volonté réciproque d'homogénéisation, les Américains n'ont pas laissés transparaître leur malaise, leurs professionnels ont commencé à quitter l'entreprise, le projet commun n'avancait plus. Les Belges frustrés finirent par vouloir en rediscuter, mais pour les Américains, le sujet «différence culturelle» était devenu tabou, car normalement, ce problème avait déjà été réglé par la charte commune de valeurs du groupe. Les résultats atteints étaient au-dessous du minimum tolérable et la coopération a été terminée quelques mois à peine après son début.

Ce cas concret présente plusieurs dysfonctionnements et nombreux sont les pièges qui l'illustrent:

- Le refus inconscient de son propre conditionnement culturel;
- L'universalisme exacerbé de la base de valeurs élaborée unilatéralement par les Américains;
- La volonté d'homogénéité exprimée par les deux parties afin d'échapper aux chocs culturels et de trouver une espèce de «baguette magique» en forme de «charte de valeurs» élaborée par des spécialistes pour anéantir toutes leurs différences.

Les deux groupes ont voulu croire que cette charte de valeurs communes leur garantirait une homogénéité cruciale pour éviter les ennuis dus aux chocs culturels.

À vrai dire, le désir de trouver une solution a été le seul vœu légitime «homogène». Ici encore, nous revenons à la problématique permanente du management interculturel: il n'existe point de recettes. Aucun consultant aussi doué ou expérimenté soit-il ne pourra proposer une solution toute faite, prête à l'usage. L'interculturel est un acquis permanent très spécifique à l'opération qui se construit au jour le jour par les personnes concernées. Il faut travailler conjointement, surveiller constamment au quotidien ses propres pensées, attitudes, discours... et faire des efforts pour y arriver. Vouloir oublier les différences de pratiques et de mentalités, les mettre de côté, les déléguer à un professionnel pour qu'il les interprète et les règle, ne pourra pas vous empêcher de les affronter dans une situation concrète à moyen ou long terme. L'homogénéité n'est pas la clef, la vouloir c'est utopique et peut engendrer d'énormes dégâts et compromettre le futur du projet. C'est l'harmonie et l'intégration qu'il faut chercher, mais cela ne tombera pas du ciel, ni viendra dans un paquet «prêt à porter» des mains d'un cabinet de consultants. Le consultant ne peut que jouer le rôle de médiateur et ainsi, par son expérience

internationale et sa compétence interculturelle, aider les deux parties à trouver le bon chemin et à éviter les pièges qui peuvent être mortels.

Dans le cas précédent, la démarche d'une sous-culture commune comme base d'identification de deux groupes a été un acte unilatéral, et non collaboratif. Les valeurs et les façons de faire qu'elle énonçait ont été communiquées par des experts et non trouvées par les propres intégrants de l'équipe. Après avoir conclu que cela ne marchait pas, la frustration et le refus du propre conditionnement culturel n'ont pas permis aux intégrants de l'équipe d'essayer une deuxième fois. Bloquées et confuses, les personnes s'en sont désintéressées et ont commencé à abandonner le navire. L'homogénéité était artificielle et avait été plaquée sur un champ plein de petits enjeux interculturels non résolus, non discutés, le résultat final fut un désastre.

Insister sur les différences n'est pas la solution, mais les masquer peut être pire. La base commune de valeurs doit être construite mutuellement pour être légitime, et permettre à la relation de fructifier. En outre, masquer les différences revient à nier la diversité culturelle. Or, nier ou percevoir la diversité culturelle comme un «handicap» plutôt que comme un «atout» signifie la perdre en tant que ressource potentielle et avantage compétitif.

L'essentiel :

- Toute démarche interculturelle est un enjeu délicat, rempli de pièges du début à la fin. L'individu qui l'entreprend doit être constamment sur ses gardes.
- Contrairement à ce que l'on peut penser, les pièges ne se limitent pas aux phases d'approche et aux premiers mois de la relation: ils sont permanents, récurrents et s'étalent tout au long du processus.
- Le premier piège et le plus célèbre est celui des stéréotypes, mais il y en a d'autres dont les dégâts ne sont pas moindres.
- Malgré le risque qu'ils représentent, les stéréotypes sont un mal nécessaire: ce sont eux qui permettront l'ajustement du regard de deux partenaires sur leurs cultures respectives dans un deuxième stade.
- Dans toute coopération, on se sert des similarités pour créer des bases communes et des différences pour créer des options et des synergies. Dans une coopération interculturelle, un des plus grands dangers consiste à insister sur les différences, au détriment des similarités, surtout si ces différences sont perçues comme gênantes, immorales, illégitimes.
- Faire des suppositions sur des évidences partagées est également une pratique dangereuse: la meilleure manière de la prévenir est de se demander si le mot ou l'expression que l'on considère comme la base de nos prétendues similarités évoque la même chose pour son interlocuteur. Par exemple, l'expression « tempérament latin » veut-elle dire la même chose pour les Français et les Espagnols?
- Fabriquer une homogénéité artificielle pour masquer les différences est aussi un autre piège dangereux. En effet, il faut qu'il y ait la mise en place d'une base de valeurs communes, mais cela est un processus long et naturel qui doit émerger de la combinaison d'efforts de partenaires dans la relation. Si une base de valeurs communes vient de l'extérieur et est imposée aux personnes, cela ne pourra pas marcher.

Pour approfondir ce sujet
« L'équipe multiculturelle. Ce qu'il faut savoir pour la rendre opérationnelle », par *Virginia GUITEL*

Broché – 180 pages – 27€ TTC – Parution en janvier 2005

Malentendus, manque d'attention, différences... Tous les jours, dans un monde globalisé, des incidents issus des chocs culturels se produisent. Mais quand ils touchent la performance professionnelle et le monde des affaires, ils relèvent du "management interculturel". À l'heure où l'on proteste contre l'uniformisation du monde, le management interculturel peut être un outil de prise en compte des différences à tous les niveaux de l'entreprise.

Née au Brésil et domiciliée en France depuis 6 ans, Virginia GUITEL est responsable du département Cultures & Management du cabinet EDACTIW. Elle intervient en tant que consultante et formatrice spécialisée dans la gestion de problématiques interculturelles pour de nombreux organismes de conseil et formation.

Vous pouvez commander l'ouvrage de Virginia GUITEL en cliquant ici ou contacter Catherine Fourmond au 02 43 23 03 53

Relations interculturelles en milieu professionnel : valoriser et optimiser la diversité

Formation de 3 jours – Paris Montparnasse – 1410€ HT

Côtoyer différentes cultures dans l'entreprise est source d'enrichissement permanent. Gérer et valoriser cette diversité nécessite cependant une connaissance des codes culturels et une habileté à gérer des situations conflictuelles induites par des conflits de valeurs.

Envie d'en savoir plus? Inscrivez-vous au stage «Relations interculturelles en milieu professionnel – Valoriser et optimiser la diversité» du 20 au 22 décembre 2004, du 28 au 30 juin 2005 et du 19 au 21 décembre 2005.

Contactez Marie-Laure Thomas pour tout renseignement et inscription au 02 43 23 09 09.