

L'outil interculturel : quel

Nous reprenons notre entretien avec Jacques Pateau (voir notre n° d'avril 2000, page 4), chargé de l'accompagnement interculturel auprès d'EADS, dont l'équipe est aussi depuis une année responsable du même type de préparation chez Aventis, issu du mariage entre Hoechst et Rhône Poulenc.

Vous est-il possible de transférer votre expérience d'Aventis sur EADS ?

Jacques Pateau : Je voudrais éviter toute généralisation hâtive. Chaque société a bien sûr sa culture d'entreprise, ses cultures de métier et les sciences de la vie ne sont pas l'aéronautique, l'espace ou la défense. Néanmoins, ce que j'ai appris de nombreuses fusions peut permettre de gagner du temps dans le processus d'intégration. Aventis -

comme EADS - est le résultat d'une importante fusion, avec des racines franco-allemandes fortes, tout en intégrant d'autres cultures, plutôt anglo-saxonnes pour l'une, espagnole pour l'autre. Elle a également opté pour plusieurs sièges

nationaux, doit rapidement intégrer des équipes mixtes et bien gérer la problématique des transferts.

La différence est tout de même importante : chez Aerospatiale Matra, nous avons une longue expérience de la coopération...

J.P. : Sans aucun doute, encore qu'il faille nuancer en fonction des domaines d'activité. L'expérience de la coopération est peu homogène. Travaillant depuis 1992 avec votre société, je connais bien les secteurs ayant pratiqué assidûment les Allemands. C'est à la fois un avantage et un inconvénient. A l'évidence, certaines pratiques et routines déjà connues favoriseront une intégration rapide. En revanche dans certains domaines, beaucoup de stéréotypes et de préjugés liés à un passé pas toujours idyllique rendront nécessaires ce que j'appelle un "déménagement" de façon à établir la confiance indispensable à une coopération fructueuse. Tout doit se négocier, sans exception : autant bien se comprendre, et vite !

Que faut-il faire justement pour ne pas perdre de temps ?

J.P. : Chez Aventis, la priorité a été donnée à une sensibilisation générale sous forme de conférences et à l'intégration des expatriés ou des "commuters", c'est-à-dire ceux qui travaillent à l'étranger et rentrent chez eux le week-end. Ils ont été sollicités pour faire part de leur expérience. Nous avons préparé plus de 200 managers et leurs partenaires à s'intégrer à un nouvel environnement fran-

çais ou allemand, dans le cadre de séminaires interculturels de deux jours et demi. Ceci nous a pris en gros six mois. Les résultats sont très positifs. La présence du conjoint a été un facteur déterminant dans bien des cas. La présentation détaillée du nouvel environnement, la visite d'écoles, l'accès à la culture locale, le rôle important des patrons, managers locaux ayant eux-mêmes connu l'expérience de l'expatriation, ont eu des effets extrêmement positifs. Voilà un moyen d'éviter les démissions en chaîne, phénomène assez classique dans les fusions et très préjudiciable aux sociétés qui se rapprochent. Ce sujet n'a à ma connaissance pas encore été traité chez EADS.

Disposez-vous d'un outil pour favoriser le rapprochement des équipes mixtes en cours de constitution ?

J.P. : Pour continuer sur l'expérience d'Aventis, nous avons réalisé des séminaires de team-building dès que les organigrammes ont été connus. Il serait illusoire de commencer avant que toutes les ambiguïtés aient été levées dans ce domaine si sensible. En revanche, dès que les inévitables querelles de personnes et jeux de pouvoir sont à peu près réglés, le rapprochement des équipes doit commencer. J'ai la conviction que pour EADS le temps est venu de lancer ce genre d'actions. Certains l'ont d'ailleurs bien compris. Ces séminaires durent deux jours, incluent deux soirées et ne rassemblent jamais plus de 16 participants afin que les interactions soient riches.

Nous travaillons en fait à trois niveaux.

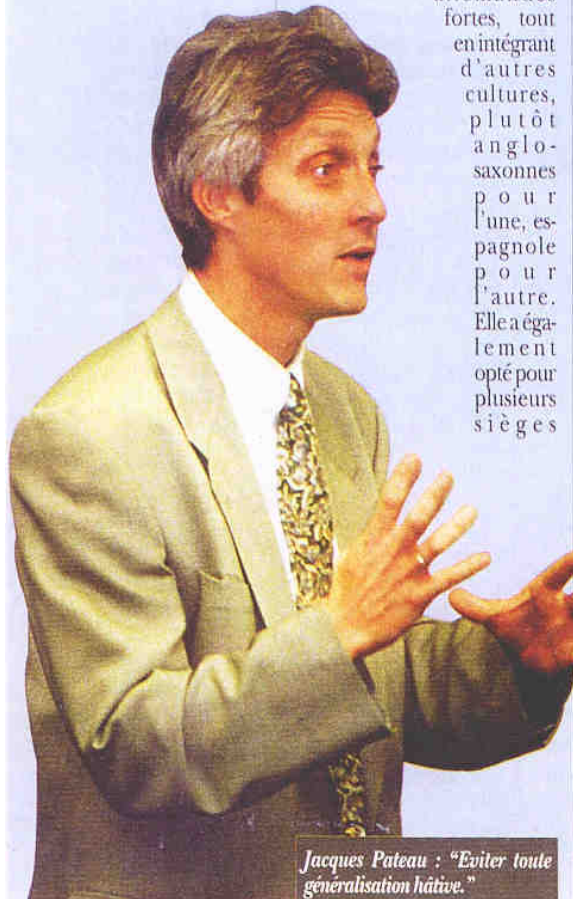
Qu'entendez-vous par là ?

J.P. : Je vous disais lors de notre dernier entretien qu'il fallait d'abord "se mettre dans les baskets de l'autre", ce que les Anglo-Saxons appellent "cultural awareness". Par paresse intellectuelle et par myopie vis-à-vis des autres cultures... et de la nôtre, nous avons souvent tendance à considérer d'autres logiques comme des écarts amusants, agaçants, voire insupportables.

Le but est donc de comprendre que l'autre a aussi sa logique et doit relativiser la valeur d'un modèle dont il a de bonnes raisons d'être fier, mais qui peut créer une certaine intolérance par rapport à d'autres voies possibles.

Mais acquérir une grande sensibilité à la différence, relativiser son système de valeurs sont des conditions certes nécessaires, mais non suffisantes. Comprendre les racines des différences culturelles et leurs conséquences sur les comportements dominants dans des entreprises bi ou multinationales demeure à l'évidence l'aspect le plus important de l'apprentissage interculturel, seul susceptible de déclencher dans des équipes intégrées un déclic intellectuel et émotif rapprochant des acteurs de nationalité différentes.

Après la sensibilisation et le transfert d'informations, il reste bien sûr à mettre en œuvre : donc pour revenir à l'anglais, "awareness, knowledge, implementation".



Jacques Pateau : "Éviter toute généralisation hâtive."

Et les Espagnols ?

Sans entrer dans le comportemental, commençons par l'histoire récente : modestie et curiosité s'imposent. N'oublions jamais qu'une vision dominante de la France heurte souvent leur susceptibilité. J'ai l'impression que nous avons une certaine sympathie pour l'art de vivre espagnol, qualifié faute de mieux de latin ou méditerranéen, mais une ignorance profonde

de la culture espagnole ramenée à quelques stéréotypes. L'Espagne est un pays dont l'histoire récente a été marquée par 40 ans de franquisme, années de repli, qui ont à maints égards gelé son développement : on est donc en présence désormais d'un pays qui reprend vie, avec une avidité rare dans un continent nommé "Vieux continent". C'est une avidité ou une vitalité que l'on peut

rencontrer dans des pays d'Amérique Latine par exemple ou d'Asie, mais dans lesquels les moyens semblent plus limités. Le paysage espagnol se transforme sous des impulsions internes et externes tout en gardant un certain nombre de traditions, alliées à une ultra modernité. Là aussi un travail s'impose pour comprendre la cohérence et l'intelligence d'un système.

usage pour EADS ?



► Au-delà de la compréhension interpersonnelle et interculturelle, traitez-vous aussi des problèmes concrets ?

J. P. : Bien évidemment. C'est la mise en œuvre. Nous commençons souvent par des thèmes simples mais fondamentaux tels que : quelle culture de réunion adopter ensemble en fonction de nos cultures respectives ? Comment le groupe doit-il communiquer ? Que signifie pour nous travail en équipe et délégation ? Sur toutes ces questions, l'outil interculturel permet de dédramatiser les débats en créant progressivement la confiance nécessaire à l'intégration.

Avez-vous un exemple de changement induit par ces séminaires de team-building ?

J. P. : Je pourrais vous citer de nombreuses améliorations concernant l'organisation et la vie d'une équipe qui apprend à se connaître et à se respecter. Je préfère évoquer concernant

votre Groupe le cas d'un Français qui après deux jours avait éliminé une grande partie de ses appréhensions en découvrant tout simplement que bien des peurs qu'il n'imaginait pas étaient également présentes chez ses homologues allemands : manque d'assurance dans un métier très décrié en Allemagne où toute activité liée peu ou prou au militaire a mauvaise presse, peur du renforcement de la puissance française avec la combinaison de l'expérience Aerospatiale et de la culture marchande Matra, doute sur l'engagement à long terme de Daimler-Chrysler,

etc... Tout d'un coup les clichés s'amenuisent et une autre image plus authentique se fait jour. Ce changement de perspective est précieux dans une coopération.

Vous croyez donc que l'aspect culturel et la connaissance de l'autre sont des aspects

déterminants pour la réussite d'EADS...

J. P. : Ce n'est pas un acte de foi, ce sont des faits. Les chiffres sont terribles : 57% des fusions échouent pour raison d'incompatibilité culturelle et parce que le processus d'intégration est mal vécu par les équipes. Donc à vous de jouer... ■

APPRENDRE À CONNAÎTRE

Des séminaires de team-building interculturel peuvent être organisés dès que les "teams" sont constituées : c'est déjà le cas du comité exécutif, mais aussi du secteur IT (Information Technology), de la société SST, qui ont décidé dès les prochaines semaines de privilégier cette approche pour réussir l'intégration de leurs équipes...

Dès à présent la Corporate Business Academy intègre des personnels d'Aerospatiale Matra, de Dasa et de Casa dans des formations interculturelles :

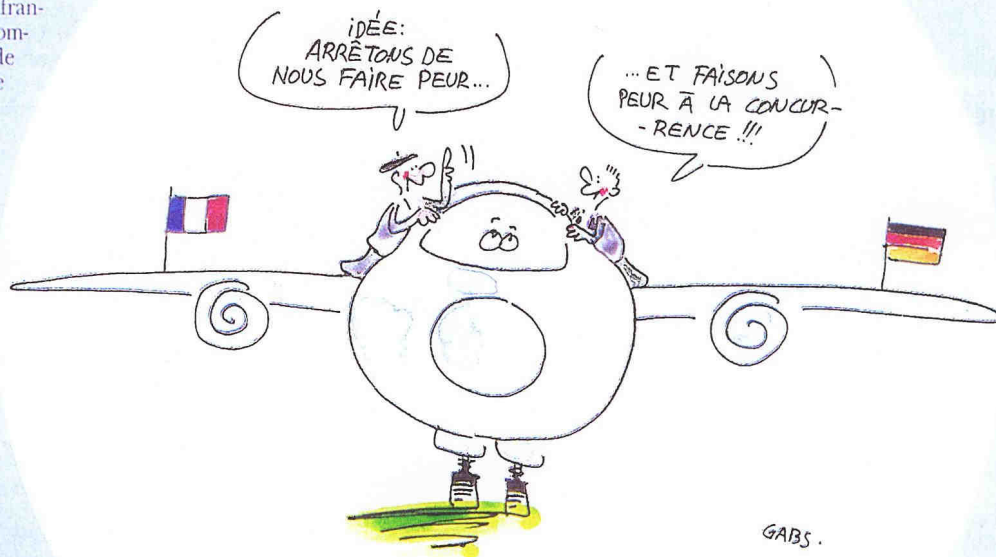
Dans le Module Executive Development Program de Dasa (début juillet 2000) ;

Au sein de l'Institut, lors de séminaires organisés :

Pour les Experts : 7, 8 & 9 juin, 25, 26 & 27 octobre ;

Pour les managers : Plate-Forme Management : 5, 6 & 7 juillet, 20, 21 & 22 septembre, 15, 16 & 17 novembre ;

Pour les JIC : plusieurs sessions sont également prévues à partir de septembre 2000.



"Intégrer rapidement des équipes mixtes et bien gérer la problématique des transferts."