

# COMMENT NE PAS ÊTRE QUE FRANÇAIS ?

LES CLICHÉS ONT LA PEAU DURE ET LA COMMUNICATION INTERCULTURELLE NE VA PAS DE SOI. ELLE DEVIENT POURTANT ESSENTIELLE AVEC LA MULTIPLICATION DES ÉQUIPES PLURINATIONALES.



## BIO EXPRESS : Docteur Pateau et Mister Jacques

Agrégé d'allemand à Normale Sup et docteur en sciences humaines, Jacques Pateau enseigne le management interculturel à l'université de Compiègne. Fin connaisseur de nos voisins d'Outre-Rhin - pour sa thèse de doctorat, il a étudié le facteur culturel dans la communication et le fonctionnement des entreprises françaises et allemandes - il a conduit, de 1990 à 1993, un projet de recherche sur l'origine des différences culturelles franco-allemandes et leurs conséquences dans la coopération entre les deux pays (joint-ventures, fusions, etc.). Depuis cette date, Jacques Pateau s'est aussi transformé en consultant, étendant son expertise des relations franco-allemandes à toute l'Europe et au-delà. Parmi les références du cabinet qu'il a fondé (Pateau Consultants, www.pateau-consultants.com) citons Airbus, Aventis, EADS...

Trois fusions sur cinq échouent pour cause d'incompatibilité culturelle et parce que les processus d'intégration sont mal vécus par les équipes. Les cultures nationales font de la résistance. « De la différence », nuance Jacques Pateau, expert en management interculturel, invité du dernier petit-déjeuner organisé par Entrecom au Press Club, le 23 octobre dernier. Considéré, il y a encore une quinzaine d'années, comme un gadget de luxe, l'interculturalité a acquis, avec l'internationalisation croissante des sociétés, une dimension stratégique, au point de faire désormais partie du bagage « naturel » des managers. Pas évident, néanmoins, de comprendre des comportements nationaux qui, parce qu'ils procèdent d'un système de références impalpable, nous heurtent souvent au premier abord. Ainsi, chez Aventis, un Américain est récemment invité, par un dirigeant français, à supprimer les titres de « docteur » dans l'organigramme de la R&D. Il applique immédiatement ce qu'il perçoit comme un ordre, mais intente un procès, à la grande surprise de notre Français qui ne pensait

pas « être pris au pied de la lettre ». Communication implicite versus communication explicite ? L'enjeu de l'interculturalité est justement de saisir pourquoi « ce qui passe, à Paris, pour un manque d'esprit critique devient, à Berlin, l'accomplissement logique d'une tâche par laquelle chaque individu se lie au groupe », explique Jacques Pateau : un Français construit sa liberté et son intelligence en dialoguant avec la loi, tandis qu'un Allemand interiorise son rapport à l'autorité (« bête et discipliné » raillerait-on dans nos contrées, cliché du « passage clouté » à l'appui).

**Vers une « intelligence collective »**  
Comprendre comment fonctionne l'autre, c'est précisément le travail mené par le consultant et son équipe d'experts pays auprès d'entités pluriculturelles (voir encadré ci-contre), en particulier européennes. « Il faut se garder de confondre interculturalité et exotisme. La proximité géographique nous abuse souvent », met en garde le spécialiste, en référence au « cher » couple franco-allemand dont il a beaucoup étudié les disputes. Pour Philippe d'Iribarne, autre expert en la matière, si la culture constitue « un réfé-

## LE « TEAM BUILDING », MODE D'EMPLOI

Le *team building* est à l'esprit d'équipe ce que le *body building* est aux muscles. Point fort des séminaires de formation à l'interculturel menés par Pateau consultants, il tend à « faire progresser la coopération au sein d'un projet ». Pendant ces séminaires, explique Jacques Pateau, « chacun(e) évoque le système de références (éducation, parcours professionnel, etc.) qui l'a construit ». Ensuite, grâce à un ensemble de jeux, les acteurs apprennent à maîtriser leurs différences, pour en finir avec « l'évitement convivial », etc. C'est ce qui s'est passé, par exemple, à la suite d'une action menée par Pateau consultants avec plusieurs centaines de collaborateurs d'un département d'Airbus. Le bilan de cette opération de *team building* est sans équivoque. On peut notamment lire dans le feedback airbusien que « les locuteurs anglais ont fait des efforts pour parler lentement en utilisant moins d'argot (sic) », que les compétences acquises en management interculturel permettent de « mieux analyser les raisons des malentendus » et, surtout, que les participants du séminaire sont devenus des « facilitateurs » pour leur entourage, et non plus les vecteurs des stéréotypes qui caractérisent négativement leurs partenaires étrangers.



Ils étaient là le 23 octobre...

1. Cécile Guillaume (Entrecom) et Estelle Verzeaux (Accenture).
2. Isabelle Vaux (J&J) et Monique Ollier (Entrecom).
3. Corinne Delattre, Gry Quentel et Alexia Klein (ST Dupont).

4. Au premier plan : Corinne Dupuy. Au second plan : Juliette Boidot (FCI) et Xavier Cazard.



rentiel de sens » déterminant les conduites, elle ne les fige pas pour autant. Il faut se méfier de toute position « culturaliste » qui tend à enfermer chacun(e) dans une différence irréductible. « Le management interculturel n'est pas un alibi masquant des rapports de force ou des stratégies divergentes, reprend Jacques Pateau, mais vise à dépasser les différences culturelles pour les intégrer dans une intelligence collective ». Arriver à cumuler les avantages d'une communication implicite à la française, soucieuse de la belle formule - quitte à ce que le message perde en clarté - et celle, explicite, qui caractérise, par exemple, les cultures allemande

ou américaine. Pour les directions de la communication des groupes internationalisés, les conséquences pratiques sont parfois difficiles à négocier. « Toute la difficulté, concède le consultant, est de trouver le juste milieu entre un message qui ne dénature pas la volonté stratégique de l'entreprise et qui prenne en compte les spécificités culturelles ». Une gageure ? Non, à condition de « viser le factuel et d'éviter le *laisus* engagé sur les sacro-saintes valeurs ». Et pour approcher la communication d'une autre culture, rien ne vaut de commencer par... « lire la presse des pays visés » : en d'autres termes, faire preuve d'un pragmatisme bien tempéré.

POUR ALLER PLUS LOIN  
Comment ne pas être que Français ? Réponses partielles dans cette petite sélection :

**Management interculturel**, Olivier MEIER, Dunod, 2004.

**Business across cultures**, F. TROMPENAARS et P. WOOLLIAMS, Capstone, 2003.

**Français et Américains : l'autre rive**, Pascal BAUDRY, Village mondial, 2003.

**Cousins par alliance. Les Allemands en notre miroir**, Béatrice DURAND, Autrement, collection Frontières, 2002.

**La résistance culturelle. Fondements, applications et implications du management interculturel**, sous la direction de P. DUPRIEZ et S. SIMONS, Éditions De Boeck Management, 2002.

**La mésentente cordiale. Voyage au cœur de l'espace interculturel franco-anglais**, Christine GEOFFROY, Grasset/Le Monde, 2001.

**La logique de l'honneur**, Philippe d'IRIBARNE, Éditions du Seuil, 1989.

**Une étrange alchimie. La dimension interculturelle dans la coopération franco-allemande**, Jacques PATEAU, CIRAC, 1998 (www.cirac.u-cergy.fr).

**Vivre dans un monde multiculturel**, Geert HOFSTEDÉ, Les Éditions d'Organisation, 1994.

Enfin, pour rire jaune :

**The Xenophobe's Guide to Brits, French, Germans, Spaniards...** Oval Books, 1999.

## T&D : LA COMMUNICATION INTERNE FAIT LE TOUR DU MONDE

T&D, pôle d'activité fabriquant des équipements pour les lignes électriques, acquis par Areva, réalise 90 % de son CA hors de France. Pas moins de trente-neuf langues, dont treize principales, cohabitent au sein du groupe. Sophie Crétal, en charge de la communication interne de T&D vient de concevoir un plan de communication interne au niveau international : « Il a été traduit dans les treize langues du pôle et nous l'avons testé cet été sur un site pilote situé en Turquie, au cours de rencontres avec les cadres et les employés. » « S'il n'existe aucune recette, ajoute-t-elle, pour réussir à faire

passer des messages compréhensibles par tous, il est impossible de les concevoir déconnectés de leur contexte culturel de réception. Par exemple, notre campagne met en scène des valeurs sportives. Or, en Turquie, le rugby ça ne leur parle pas, contrairement au football... ». Le plan de communication interne de T&D a également été testé auprès des managers de tous les pays concernés (une centaine) dans l'idée de « monter un réseau de relais, poursuit Sophie Crétal. On ne peut pas faire de la com' interne internationale depuis une tour d'ivoire. C'est une question de légitimité. »