

Pateau Consultants donne aux entreprises les outils pour améliorer leurs coopérations avec des interlocuteurs étrangers. Jacques Pateau, fondateur du cabinet, explique comment transformer l'intégration culturelle en atout.



## En quoi consiste votre offre ?

Notre cabinet propose aux managers et dirigeants un accompagnement dans leur projet de développement à l'international (fusions acquisitions, déploiement d'activités à l'étranger...). Il s'agit selon une formule qui m'est chère de « se mettre dans les baskets de l'autre », c'est-à-dire de bien appréhender ses contraintes et sa logique pour mieux fonctionner en équipes bi- ou multiculturelles. Les prestations sont variées, allant de la simple sensibilisation au coaching d'équipes intégrées. Ces services s'adressent à toutes sortes d'entreprises, indépendamment de leurs secteurs d'activité. Nous travaillons essentiellement avec des grands groupes mais avons ponctuellement des missions passionnantes pour des PME.

## Comment est né votre cabinet ?

Mon parcours de professeur à l'Université de Compiègne m'a amené à étudier ce domaine de manière approfondie. Il y a près de 20 ans, j'ai conduit un projet de recherche sur l'identification des différences culturelles dans les entreprises européennes, la compréhension de leurs origines, et la création d'outils pour améliorer la coopération. Cette étude intéressa de nombreuses entreprises et a mené à la création de Pateau Consultants. A ses origines, le cabinet focalisait ses activités sur les relations franco-allemandes. Depuis une quinzaine d'années, il intervient également dans toute l'Europe, en Asie-Pacifique, en Amérique, grâce à une équipe d'experts cosmopolites et polyvalents, pour apporter du conseil en management culturel à des acteurs de profils très variés. Depuis 1992, plus de 20 000 dirigeants et cadres ont été formés par les spécialistes de Pateau Consultants.

## Quelle est l'importance de la connaissance culturelle de ses collaborateurs étrangers ?

Quand on descend d'un bus en Allemagne, on peut lire « Le bus s'arrête ». En France, « Arrêt demandé ». Cette différence entre l'explicite et l'implicite crée bien des soucis au « couple franco-allemand ». Les caractéristiques culturelles commencent à être bien connues dans les entreprises, mais elles entraînent aussi des clichés, des simplifications, d'où la nécessité de comprendre les racines de ces différences liées à l'histoire et aux systèmes éducatifs. Notre double culture française, de courtisan et de rebelle, produit un processus décisionnel très troublant chez nos voisins. Le non-respect

de la règle ou son adaptation souple, dont le meilleur exemple est le décret d'application d'une loi, n'a rien à voir avec la lente construction d'une décision au Japon, le ringi, où l'adhésion de chaque individu est primordiale. Les Français adorent se singulariser, soit par rapport aux autres, soit par rapport à la règle. Ceci est réhibitore dans des zones très égalitaires comme la Scandinavie ou l'Australie, où selon la théorie du « tall poppy syndrome », on aime la modestie et on veut qu'aucune tête ne dépasse.

## Comment mettre en place des procédés de sensibilisation aux cultures étrangères ?

Nous organisons des séminaires qui regroupent des managers de la même nationalité, concernés par une collaboration avec leurs homologues d'un autre pays. Ces rendez-vous jouent un rôle central. Il faut tout d'abord apprendre à identifier sur le terrain les différences culturelles susceptibles de conduire à des malentendus, des frustrations ou des conflits. Dans un deuxième temps, il s'agit de comprendre leur origine à partir d'une analyse des facteurs historiques, familiaux, éducatifs. L'objectif final est bien sûr d'améliorer la coopération. Nos interventions concernent des publics monoculturels mais aussi bi- ou multiculturels car il est souvent plus important d'être confronté à la perception de l'autre : parler non pas du partenaire mais avec le partenaire.

## Etes-vous en train de dire que la culture est l'élément essentiel de toute coopération internationale ?

La culture n'explique pas tout et ne doit surtout pas être utilisée comme un alibi. Elle représente un élément du comportement au même titre que la personnalité de l'individu ou le contexte de la coopération. Mais dans l'accompagnement d'équipes-projets internationales, elle peut être déterminante. Je la considère comme un « cheval de Troie », car elle met les collaborateurs dans un état d'écoute, d'ouverture et de tolérance qui permet d'avancer, de s'immiscer efficacement dans la problématique d'une coopération. Mieux comprendre la culture de l'autre – et la sienne – permet de sortir de son cadre de référence, de son ethnocentrisme et de traiter beaucoup plus sereinement les divergences. L'objectif est de sortir de « l'évitement convivial » qui paralyse tant de projets et génère beaucoup de non-dits et de méfiance. Ceci est particulièrement important pour les équipes dites « virtuelles » qui travaillent à distance sans se voir.

## Avez-vous mis en place un outil particulier pour traiter ce genre de difficultés ?

Nous avons créé les Bridges, outil d'accompagnement pour des projets multiculturels. Notre mission est de faire progresser une équipe et de mesurer régulièrement l'avancement, la satisfaction des intéressés, ...et du client. Par le biais de questionnaires et d'entretiens, nous suivons l'évolution du groupe par rapport aux objectifs qualitatifs fixés. L'essentiel est de pouvoir intégrer la dimension

culturelle, ce que l'on appelle les « soft facts », au management du projet. Le succès passe toujours par le développement d'un référentiel commun, qui est autant une question de confiance que de processus.

## Quels sont les atouts qui vous démarquent des cabinets concurrents ?

Outre mes activités universitaires, le cabinet bénéficie de compétences solides et variées. Le va-et-vient entre recherche et terrain me semble essentiel. Nous sommes toujours impliqués dans la production ou le développement d'outils permettant de mesurer la compétence interculturelle et de développer ses connaissances « pays ». Les différents intervenants ont à leur actif un long parcours imprégné d'expériences interculturelles. Ils sont issus du management d'entreprises internationales, des sciences humaines ou de l'ingénierie de la formation. Grâce à cette diversité, Pateau Consultants a étendu son offre aux pays germanophones, hispanophones, mais aussi à l'Asie et à l'Europe de l'Est.

## La mondialisation aide-t-elle les managers à mieux connaître les cultures étrangères et les différentes manières de travailler ?

L'évolution récente du monde provoque un conflit entre deux notions : la convergence et la divergence. Les nouvelles technologies et l'internationalisation de l'économie rapprochent incontestablement les peuples et les nationalités. On côtoie davantage de collaborateurs étrangers. Pour autant, il n'est pas simple de s'affranchir de certains réflexes, jugements de valeur ou attitudes. Notre manière profonde de percevoir les autres cultures, qui est imprégnée de notre éducation et notre passé, évolue très lentement.

## Les activités universitaires sont-elles une valeur ajoutée importante pour votre cabinet ?

Oui. Le fait d'échanger avec différentes générations est déterminant pour appréhender au mieux les changements culturels. En plus du contact avec les futurs ingénieurs de l'Université de Compiègne, je m'occupe depuis peu d'un MBA à la Mannheim Business School dans lequel on trouve des managers ayant déjà une solide expérience et un certain recul sur leur profession.

A cela s'ajoute l'aspect Recherche par lequel je me tiens en permanence informé des dernières parutions et nouveautés dans ce domaine. Ces activités supplémentaires enrichissent indéniablement la palette de compétences du cabinet.



Jacques Pateau en séminaire

## Pateau Consultants

59, rue des Sablons - 60200 Compiègne  
Tél. : 03 44 20 23 86 / Fax : 03 44 20 24 03  
Email : contact@pateauconsultants.com