

INTERCULTURALITÉ

Convergence ou divergence ?



"L'OUTIL
INTERCULTUREL :
SE COMPRENDRE POUR
MIEUX COOPÉRER".

Agrégé d'Allemand à l'École Normale Supérieure, Docteur en Sciences Humaines, Jacques Pateau enseigne le Management Interculturel à l'Université de Compiègne. Il intervient également à l'ISIT et dans le MBA de la Business School de l'Université de Mannheim.

Sommes-nous aujourd'hui dans une phase «d'harmonisation comportementale» produite par la globalisation ou bien toujours le produit de cultures dont les différences ne s'estompent que très lentement ? Derrière ce débat académique et quelle que soit la réponse, se dessine une double contrainte pour les équipes multiculturelles qui doivent réussir : mieux se comprendre pour avancer vite.

Par Jacques PATEAU, expert APM

Se comprendre, c'est d'abord réaliser que notre façon de décider, de communiquer, d'organiser notre travail sont aussi le produit d'une histoire, d'influences religieuses, de structures familiales, de systèmes éducatifs différents.

Quand on descend d'un bus en Allemagne, on peut lire «Bus hält», en France «Arrêt demandé»; la culture allemande, explicite comme dans cet exemple, est orientée vers les tâches, basée sur une autorité intériorisée, fonctionnelle et proche, favorise l'identification aux règles, aux procédures, à l'organisation, elle est en quête permanente de discussion constructive, de consensus et de formalisation : elle produit des spécialistes sûrs d'eux et assertifs et valorise la collégialité; la culture française privilégie toujours le mode implicite, elle est plus tournée vers le jeu des personnes entre elles, l'individu dépend souvent d'une autorité qui lui est extérieure et trouve toujours sa marge de manœuvre et sa liberté dans une prise de distance ou une interprétation subtile de la règle... courtisan, rebelle ou copain, selon les situations.

Face au consensus allemand et au dissensus français, nous trouvons le *verzuijing* hollandais et le compromis belge ou le *jeitinho* brésilien... tout aussi représentatifs d'une singularité culturelle qu'il faut prendre le temps d'assimiler. Divergence, certes car ces différences perdurent mais convergence également, car elles se heurtent frontalement aux contraintes de la globalisation qui les refoulent ou les réduisent en uniformisant macrosystèmes et nouvelles technologies de l'information.

Son principal message est à l'opposé du temps long nécessaire à la compréhension fine des cultures. Il nous dit surtout d'accélérer : «you have to deliver as quick as possible». Avec les possibilités infinies de virtualisation et de numérisation des processus et des produits, l'accélération est omniprésente dans tous les domaines, elle conduit les équipes à une «situativité réactive» au détriment d'une «conduite organisatrice». Les stratégies industrielles long terme s'effacent au profit des logiques financières court terme, on «joue les pompiers», on pare au plus pressé, flexibilité et adaptabilité font partie du grand catalogue des incantations managériales.

Quelles conclusions tirer pour une équipe multiculturelle ? A l'évidence, prendre en compte ces deux contraintes contradictoires.

D'une part, développer ses compétences interculturelles sans penser bien sûr que la culture explique tout et surtout sans l'utiliser comme un alibi, mais plus comme un «cheval de Troie», ouvrant la porte vers l'écoute, la tolérance et la compréhension de l'autre.

D'autre part, introduire dans une équipe des «îlots de décélération», du *quality time*, prendre le temps de l'écoute et provoquer la rencontre, privilégier le réel au virtuel. C'est en intégrant la dimension interculturelle, les *soft facts* selon la terminologie d'usage, qu'une équipe multiculturelle se donne toutes les chances de réussir. Le succès passe toujours par le développement d'un référentiel commun qui est autant une question de confiance que de process. ■



Expérience

BERNARD FROMAGE EST LE DIRECTEUR GÉNÉRAL DE CORMAN (CLUB APM LIÈGE SIMENON) : "Dans multiculturalisme, nous parlons de culture, de programmation collective de l'esprit qui distingue les membres d'un groupe humain d'un autre. Français, j'ai vécu en arrivant à Liège la période «petit choc des cultures», révélant que la programmation de mon esprit différait de la culture dominante locale. Par curiosité et nécessité, il m'est apparu important de comprendre cette différence et d'apprendre de nouvelles règles du jeu. A cette étape, l'éclairage de l'expertise de J. Pateau prend toute sa valeur et fait gagner un temps précieux. Cette phase d'immersion terminée, je constate que la multiculturalité est une richesse au service de la performance et de l'innovation, une façon de multiplier les talents. La monoculture rassure mais sclérose, la différence perturbe mais peut enrichir. C'est une question de volonté et de qualité d'écoute, à l'image de ce proverbe chinois : «Quand deux individus se rencontrent et échangent leur objet, chacun repart avec un objet. Quand ils se rencontrent et échangent leur idée, chacun repart avec deux idées»".

apm
progrès du management

APM BeLux - Rue Bois Saint-Jean 29 - 4102 OUGREE

04/232.10.36 - apm.belux@skynet.be