



FOCUS

L'INTERCULTUREL, C'EST BÉNÉFICIER DE L'AUTRE, POUR PROGRESSER

Entretien avec Jacques Pateau

Comment utiliser les dynamiques de coopération interculturelles des équipes multinationales ou d'équipes Projet aux cultures de métiers différents pour faire progresser votre entreprise ? Comment lever les freins de tels challenges et profiter de la richesse des ces métissages ?

Jacques Pateau, consultant, nous livre ses techniques de coaching.

Y a-t-il des traits communs pour comprendre le fonctionnement des comportements dans une équipe aux profils différents ?

JACQUES PATEAU : Certes il faut travailler sur la compréhension des profils personnels et des caractéristiques culturelles, qu'elles soient nationales, d'entreprise ou de métiers, mais le plus important est de maîtriser les mécanismes de toute coopération. Nous utilisons le « PAT miroir », une méthode favorisant la conduite coopérative de projets complexes définie par mon collègue à l'université de Compiègne Gilles Le Cardinal. PAT pour Peur/Attrait/Tentation : « Peur » de perdre, de trop donner, peur que les autres trahissent votre confiance, « Attrait » pour les objectifs et bénéfices attendus de la fusion ou du projet international et « Tentation » d'avoir plus, de ne pas jouer cartes sur table, donc finalement de trahir la confiance des autres.

Quelles sont vos méthodes pour dénouer les conflits culturels ?

J.P. : Nous créons ce que j'appelle des « Bridges », des séminaires de réunion sur deux ou trois jours lors desquels on met en place une méthodologie pour faire avancer le groupe. Réunir des équipes qui n'ont généralement communiqué que par emails et autres conférences téléphoniques durant des mois, sans se connaître est déjà un



élément valorisant, c'est que j'appelle le « quality time ». Le bridge est un flot de décélération. On prend le temps de se poser et d'être en mesure de prendre le temps de comprendre l'autre et ses propres réactions à l'autre. Ces équipes vont travailler ensemble sur des exercices que nous avons développés pour mieux comprendre et bénéficier de l'intelligence et de la logique de l'autre.

C'est là que vous intervenez en leur expliquant les différences culturelles à la base de leurs malentendus ?

J.P. : Oui. Pour ma part, je travaille souvent avec des équipes multinationales qui cherchent un *modus vivendi* efficace pour avancer ensemble. Plutôt que de céder au « culturalisme » et de développer des discours sur des poncifs afférents aux diverses nationalités (le Français est râleur, l'Allemand froid et rigoureux, etc.), nous partageons avec ces équipes de réelles bases de connaissance de l'autre en leur révélant quelles sont les bases culturelles

de chacun liées à l'histoire de leur nation, le développement de telle ou telle règle et conduite d'éducation.

Oui, l'Allemand est sensible au consensus, car son histoire nationale s'est construite selon ce principe depuis des décennies, c'est-à-dire l'association de multiples entités territoriales. Oui, le Français est plutôt dans une attitude de « dissensus » car, *idem*, son histoire est un mixte fondé sur le paradoxe d'une extrême centralité, associée à la notion de hiérarchie pyramidale, ce qui implique un certain esprit de cour mais aussi son pendant, une tendance à la rébellion. Enfin, le Brésilien ne peut être compris que lorsqu'on parle du métissage qui est une composante fondamentale de sa culture, à la base de la cordialité et de la débrouillardise appelée *jeitinho*, indispensable à la survie dans des relations interculturelles orientées vers la confrontation mutuelle et le mélange constant.

// 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.