



Les équipes multiculturelles,

un atout indéniable à consolider
pour les entreprises

SOMMAIRE

P 3 Préface

P 4 à 6 Des équipes aussi efficaces que vertueuses

- ◆ La diversité culturelle porteuse de valeurs pour l'entreprise
- ◆ Stimuler l'innovation et l'attractivité
- ◆ Réussir les passages de relai

P 7 à 9 Former les collaborateurs et managers pour mieux intégrer l'interculturalité

- ◆ Les formations interculturelles pour accompagner le départ et l'arrivée en terre inconnue
- ◆ Réussir son retour, second choc culturel
- ◆ Gérer des équipes aux quatre coins du monde

P 10 Conclusion



Préface

Dès les années 1990, les professeurs Franck Gauthey et Dominique Xardel parlaient déjà des « clairvoyants de l'interculturel » pour désigner « des personnes ouvertes à l'extérieur, capables de prendre du recul par rapport à leur expérience et d'émettre des hypothèses quant aux comportements des étrangers qu'ils côtoient ».

Quelques années plus tard, l'interculturalité a gagné en popularité et les entreprises ont pris conscience de l'importance de monter des équipes multiculturelles au sein desquelles règne une réelle cohésion, propice à l'efficacité. Associer des collaborateurs présentant des profils variés peut-être un véritable atout pour les entreprises mais cela nécessite une approche adaptée, aussi bien pour les équipes que pour les managers.

Mettre en place des formations interculturelles permet de voir émerger une intelligence culturelle qui facilite les échanges, chaque collaborateur progressant dans la compréhension de son environnement et dans ses capacités d'adaptation à de nouveaux interlocuteurs. Il est temps pour les entreprises de comprendre que cette



Des équipes aussi efficaces que vertueuses



La diversité culturelle porteuse de valeurs pour l'entreprise

Lorsqu'il s'agit de travailler avec des profils éloignés du sien, il ne faut pas chercher à faire entrer tout le monde dans le même moule, mais faire en sorte que chacun apprenne à composer avec les différences de l'autre.

Le développement des compétences interculturelles dans l'entreprise va favoriser l'intelligence culturelle et les comportements inclusifs. Ainsi, une récente étude de la Harvard Business Review indique qu'une culture de la diversité et de l'inclusion :

- ◆ Stimule le moral
- ◆ Favorise une culture de l'apprentissage
- ◆ Contribue à l'innovation et à la productivité
- ◆ Augmente les revenus de l'entreprise
- ◆ Attire et fidélise les talents



Par ailleurs, une autre étude de McKinsey Global Institute menée en 2019 a démontré que la diversité, l'inclusion et l'intelligence culturelle étaient porteuses de valeur pour l'entreprise. Ainsi, les organisations diversifiées sur le plan ethnique obtiennent des résultats supérieurs de 35 %. Enfin, pour chaque augmentation de 10 % de la diversité et du genre au sein des équipes de direction, les bénéfices des entreprises progressent de 8 % en moyenne.

Stimuler l'innovation et l'attractivité



Le docteur Adler affirme « qu'une équipe interculturelle, grâce à la diversité de culture de ses membres, dégage un plus grand nombre d'idées qu'un groupe homogène. Le fait d'examiner un problème sous des angles différents amène à plus de solutions. Les individus qui ont travaillé dans un environnement multiculturel ont plus de tolérance et une grande ouverture aux cultures différentes ». En faisant interagir des personnalités ayant des façons de penser très hétérogènes et en leur permettant de confronter leurs points de vue dans le respect de chacun, l'entreprise s'ouvre à de nouvelles opportunités. Cette confrontation des idées va permettre l'innovation, la créativité et la disruption.

Cette diversité culturelle va également renforcer l'attractivité de l'entreprise et attirer de jeunes cadres talentueux qui cherchent des perspectives d'évolution de carrière. Travailler dans un environnement multiculturel permet en effet d'acquérir des compétences signifiantes pour la suite de sa vie professionnelle et favorise la pratique des langues étrangères, ce qui permet de mieux comprendre les usages et pratiques de ses différents interlocuteurs.

Réussir les passages de relai

Accepter d'autres façons de penser, c'est bien là tout l'enjeu de l'interculturel dans le monde professionnel. Il faut apprendre à se passer le bâton, du rêveur au pragmatique, pour transformer l'idée en réalité.

« Travailler sur le multiculturel, c'est savoir se servir des apports de chacun. Pour cela, il sera utile de connaître le profil culturel de chaque membre de son équipe pour savoir à qui passer le relai et à quel moment. Cette connaissance donne l'opportunité de mieux distribuer le travail et de faire avancer les projets »

Joëlle Nogaret, directrice commerciale de Berlitz



Parvenir à une collaboration fluide et efficace résulte également d'une bonne compréhension des enjeux du management interculturel, permettant ainsi de réaliser toutes les phases de la constitution d'une équipe efficace beaucoup plus rapidement

- 1 Forming** : création de l'équipe
- 2 Storming** : étape où les malentendus peuvent survenir entre les individus
- 3 Norming** : mise en place d'un modèle de collaboration satisfaisant
- 4 Performing** : création de valeur

« Si vous faites travailler ensemble uniquement des Français ou seulement des ingénieurs en électronique, ils arriveront rapidement à passer l'étape du forming et du storming, pour parvenir au norming. En revanche, ils se heurteront plus rapidement à des blocages limitants pour améliorer leurs performances. Une équipe multiculturelle, va perdre plus de temps sur les

premières étapes, mais, une fois un modus vivendi établi, les apports de chacun vont ensuite leur permettre de parvenir à ce pourquoi elles ont été constituées, à savoir la création de valeur »

Clive Higton, responsable du pôle Interculturel chez Berlitz

Former les collaborateurs et managers pour mieux intégrer l'interculturalité

Les formations interculturelles pour accompagner le départ et l'arrivée en terre inconnue

Dans une économie mondialisée, envoyer ses ressources à l'autre bout du monde peut sembler naturel et c'est même souvent cette mobilité qui attire les talents dans les entreprises internationales. Si elle est perçue comme une chance de progresser professionnellement et d'acquérir de nouvelles compétences qui serviront aussi bien l'organisation que le collaborateur, l'expatriation, tout comme l'impatriation, présente de nombreux défis. Cette décision aura en effet à la fois des répercussions sur le salarié et sur sa famille, s'il en a une.



Par ailleurs, l'intégration à un nouvel environnement professionnel, mais aussi et surtout culturel, ne s'improvise pas. Il faut s'y préparer, ainsi que son entourage, et l'accompagner dans le temps pour en retirer tous les bénéfices. La découverte puis l'intégration à un nouveau pays peuvent être des chocs, plus ou moins bien vécus selon la sensibilité de chacun.

“

L'euphorie des débuts peut vite laisser la place à un sentiment d'isolement et d'anxiété, avec à la clé une baisse de la performance. Certaines personnes ne s'habituent jamais à ce que des réunions commencent ou finissent en retard, d'autres manquent des contrats faute d'avoir su lire les signes envoyés par leurs interlocuteurs étrangers. Un profil latin et bavard peut perdre tous ses moyens lors d'une négociation devant des responsables asiatiques mutiques

”

Clive Higton, responsable du pôle
Interculturel chez Berlitz

Réussir son retour, second choc culturel

Puis vient le jour du retour qui peut être vécu comme une véritable seconde expatriation, un nouveau choc culturel : un ébranlement identitaire si profond que le collaborateur ne parvient pas toujours à retrouver sa place dans l'organisation. Ce dernier peut se retrouver à devoir gérer aussi bien un sentiment de deuil lié aux années passées à l'étranger qu'éprouver des difficultés à reprendre son ancien rythme de vie. Tout l'investissement réalisé par une organisation sur un talent envoyé en expatriation peut donc être réduit à néant et l'opération se conclure par une démission avec comme résultat d'avoir formé une future recrue de la concurrence.

Une expatriation est pourtant l'occasion de développer de nouvelles compétences professionnelles que l'entreprise aurait tort de ne pas exploiter. Il faudra donc aider le salarié à se réadapter à sa culture d'origine, ce qui est moins naturel qu'il n'y paraît, d'autant plus si l'expatriation s'est étendue au-delà de 2 ans. Une formation interculturelle adaptée, là encore, va aider l'expatrié à retrouver rapidement ses marques et à valoriser son expérience internationale auprès de ses nouvelles équipes.



Gérer des équipes aux quatre coins du monde

Lorsqu'une entreprise adresse un nouveau marché, notamment à l'international, elle ouvre la plupart du temps un bureau commercial sur place pour accélérer sa conquête. Elle y recrute des collaborateurs locaux qui sont souvent managés par des interlocuteurs restés au siège de l'entreprise. Le manager global, qui a sous sa responsabilité des salariés de plusieurs pays, devient progressivement le modèle le plus fréquent.

Gérer des équipes aux quatre coins du monde, on le comprend, n'a rien d'évident. On peut bien sûr commencer par adopter une langue commune, généralement l'anglais, pour simplifier la communication et les échanges. Mais au-delà, il faut établir une relation de confiance et l'entretenir à distance. Pour créer une culture commune à son équipe, il sera donc nécessaire de prendre en compte les spécificités de chacun pour pouvoir construire un référentiel commun suscitant l'adhésion.

“ Sans formation interculturelle, il va être extrêmement difficile pour le manager global d'intégrer ces nouvelles ressources et de profiter de leurs atouts. Cette démarche est pourtant fondamentale, car c'est elle qui va permettre d'apporter la connaissance du marché visé, de ses spécificités, et donc donner à l'entreprise les moyens d'adapter une politique commerciale performante, en adéquation avec les attentes des clients sur place et la culture du pays. ”

Joëlle Nogaret, directrice commerciale de Berlitz



Conclusion

Les entreprises le savent, la volonté de se positionner sur de nouveaux marchés à l'international va de pair avec le besoin de mettre en place une collaboration efficace entre des collaborateurs aux références et attentes culturelles différentes, voire opposées.

Au cœur d'une économie globalisée, il est essentiel de faire preuve d'adaptation et de flexibilité si l'on veut construire une croissance pérenne. Progressivement les entreprises prennent conscience de la nécessité de construire des équipes multiculturelles agiles et de fluidifier les interactions entre des individus issus de divers horizons. La différence culturelle évoque spontanément la notion de nationalité mais elle n'est pas la seule à prendre en compte. Accepter d'autres façons de penser et valoriser la diversité au sein des équipes permet de créer une dynamique vertueuse favorisant une meilleure cohésion des collaborateurs et une plus grande productivité. C'est également un argument de poids pour

développer son attractivité et attirer de nouveaux talents. A première vue, les avantages à constituer une équipe multiculturelle sont nombreux mais l'emballement des premiers temps peut vite laisser place à un sentiment d'incompréhension et de solitude si les collaborateurs et managers ne sont pas guidés et formés. L'interculturalité ne doit pas être prise à la légère mais au contraire faire l'objet de formations spécifiques afin que les entreprises puissent en tirer le meilleur parti et éviter ainsi la fuite de leurs talents. On le comprend, la gestion de l'interculturalité est une formidable opportunité d'acquérir de nouvelles compétences, mais il convient de ne pas négliger les difficultés potentielles si l'on veut en recueillir les fruits.

