

Éveillez votre entreprise à l'interculturel

Ou comment faire de la diversité culturelle une
force et un moteur pour votre croissance



*La créativité et le génie ne peuvent
s'épanouir que dans un milieu qui respecte
l'individualité et célèbre la diversité.*

Tom Alexander



SOMMAIRE

P 3 Préface

P 4 à 7 Sortir des stéréotypes pour augmenter ses ambitions

- ◆ Interculturalité : de quoi parle-t-on ?
- ◆ La nationalité : partie émergée de l'iceberg
- ◆ Une langue commune ne suffit pas
- ◆ Pour comprendre l'autre, faut-il encore se connaître !
- ◆ Le management interculturel pour réduire l'écart entre l'autre et moi

P 8 à 10 Entrez dans la grande famille des « clairvoyants de l'interculturel »

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

P 11 à 13 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
- ◆ Attirer et fidéliser les cadres à haut potentiel

P 14 à 16 Berlitz, partenaire privilégié de la stratégie interculturelle des entreprises

- ◆ Des formations personnalisées autour de 3 grands piliers
- ◆ Une plateforme d'apprentissage autonome pour renforcer les acquis
- ◆ Élargissez vos horizons !

Préface

Le monde change et se complexifie, dans une économie globalisée. Plus que jamais les entreprises dont les visées sont internationales doivent faire preuve de flexibilité et d'adaptation pour construire leur croissance, ici comme ailleurs. Dans le même temps, de nouvelles formes d'organisation du travail se font jour, plus horizontales et agiles, mais aussi plus éparpillées et distancées. De pluridisciplinaires, les équipes deviennent multiculturelles, travaillent à distance à quelques kilomètres du siège de l'entreprise ou à l'autre bout du monde. La collaboration et la négociation doivent composer avec la diversité, qui s'impose comme une source de progrès et de succès. Le management devient global.

Entre impatriations et expatriations, l'entreprise se fait le terrain d'expressions multiculturelles qui doivent apprendre à collaborer. La littérature en sciences humaines autour de ces questions s'est largement enrichie depuis les années 1980 où le mot « interculturel » a trouvé ses premières définitions. Au fil des ans, celle-ci a apporté la preuve que la constitution d'équipes multiculturelles participait activement à l'innovation, à la créativité et, donc, à la performance des entreprises. La coopération entre des individus venus d'horizon divers, de nationalités différentes et aux profils socioculturels variés accélère les processus d'idéation, ouvrant in fine de nouvelles opportunités et ambitions. À condition toutefois de faire monter en compétences ses collaborateurs sur cette notion d'interculturalité.

En effet, l'expression de cette diversité au sein des organisations place ces dernières face à de nouveaux et nombreux défis. Comment faire collaborer des individus aux valeurs, aux croyances et aux comportements parfois très éloignés les uns des autres et d'autant plus à distance ? On le sait désormais, maîtriser une langue étrangère est loin de suffire pour y parvenir.

Cette prise de conscience est aujourd'hui amorcée dans la plupart des grandes entreprises, mais doit être renforcée. Si elle n'est pas la réponse à toutes les difficultés que peuvent rencontrer les organisations qui font de la diversité l'un des piliers de leur croissance, les formations interculturelles participent indiscutablement à les réduire.

Ce sujet de la gestion de l'interculturalité nécessite donc d'acquérir de nouvelles compétences, pour les managers, bien sûr, mais également pour chaque collaborateur de façon individuelle et selon les missions qui leur sont attribuées. Une situation qui rend incontournable la mise en place d'une politique de formation interculturelle au sein des organisations internationales, afin de ne pas subir cette diversité, mais bien d'en faire une force.



Sortir des stéréotypes pour augmenter ses ambitions

Si vous pensez que les difficultés que vous rencontrez pour discuter avec John du service comptabilité viennent du fait qu'il est de nationalité anglaise, vous commettez fort probablement un raccourci qui pourrait bien compliquer vos projets. L'interculturalité ne se limite pas à une nation, un passeport ou une langue.

Interculturalité : de quoi parle-t-on ?

Le terme de « culture » abonde en définitions : les anthropologues Kroeber et Kluckhohn en ont recensé 164 différentes. Difficile dans ces conditions de trouver un consensus. Celle du professeur émérite en sciences humaines, Claude Claret, nous semble toutefois éclairante.

Pour lui, la culture se définit par « *un ensemble de systèmes de significations propre à un groupe ou un sous-groupe. Un ensemble de significations prépondérantes qui apparaissent comme valeur et donnent naissance à des règles et à des normes que le groupe conserve et s'efforce de transmettre, et par*

lesquelles il se particularise, se différencie des groupes voisins. »

La culture régit ainsi le fonctionnement social et culturel d'un groupe d'individus donné, qui partagent des caractéristiques et/ou des intérêts communs. Au-delà de la langue ou de la nation, une appartenance culturelle intègre des notions telles que l'ethnie, la catégorie sociale, les préférences religieuses ou politiques, la région, les traditions, la génération, le statut social, la profession, l'éducation... C'est la multiplicité de ces codes socioculturels qui définit chaque individu et conditionne son rapport aux autres, dans la société tout autant que dans l'entreprise.

La nationalité : partie émergée de l'iceberg

Envisager la culture comme un concept figé, tel que le pays ou la langue maternelle, est donc éminemment réducteur. Cela signifierait que toutes les personnes nées dans une zone géographique donnée réfléchissent et agissent de la même façon. Il suffit pourtant de regarder autour de soi pour se rendre compte que la différence entre les individus est bien loin de se limiter à une nationalité.

Vous-même êtes peut-être très à cheval sur la ponctualité quand votre meilleur(e) ami(e) arrive systématiquement en retard à vos rendez-vous. Il en va de même dans le monde professionnel, avec cependant une tolérance à la différence moins élevée que dans la vie privée. La non-compréhension de ces différences impacte les relations entre les individus et peut créer des malentendus qui conduisent à l'échec. Ainsi, la rencontre entre deux professionnels ne se limite pas un simple face-à-face ethnique, mais englobe le vécu de chaque individu. Comprendre cela, c'est déjà faire un grand pas dans l'interculturel.



Lorsque je rencontre un problème avec un collègue, je dois éviter de partir du principe que ce problème vient du fait que ce collègue n'a pas la même nationalité que moi. Je dois d'abord me demander si cette difficulté n'est pas plutôt liée à ce que ce collègue est un millennial sorti tout juste de l'université alors que moi je suis un baby-boomer en fin de carrière, par exemple. La nationalité n'est en réalité que la partie émergée de l'iceberg. Dans la partie immergée, on va retrouver tous les drivers qui permettent de comprendre pourquoi telle personne réagit de telle façon à une situation donnée.

Clive Higton, responsable du pôle Interculturel chez Berlitz.



Une langue commune ne suffit pas

De plus en plus d'entreprises intègrent aujourd'hui la diversité à leur stratégie de manière naturelle, sans penser à sensibiliser leurs équipes aux questions qu'elle peut soulever. Or, il faut savoir gérer les différences qui en résultent et dénouer les points de tension qui peuvent être nombreux. Tout cela peut mettre à mal le tableau parfois un peu idyllique qu'on dépeint d'une entreprise multiculturelle.



Les problèmes de communication restent la principale pierre d'achoppement dans la compréhension mutuelle entre des personnes issues de cultures différentes. Plus les frontières culturelles sont éloignées, plus les malentendus se multiplient. Dans ce cas, le dialogue a besoin d'être renforcé, afin de parvenir à des solutions acceptables pour les uns et les autres.

La question multiculturelle doit donc être traitée comme une question à part entière dans le management des entreprises car elle est susceptible de menacer la pérennité même des projets. Il est en effet extrêmement difficile pour des individus qui n'ont pas les mêmes référentiels d'interpréter correctement les comportements de l'autre, et donc de collaborer.

Les gens peuvent avoir l'impression d'être d'accord alors qu'en réalité ils ont compris différemment ce qui était exprimé. La bonne maîtrise de la langue n'est donc pas la garante d'une parfaite communication et peut même être trompeuse, car les autres pensent que nous comprenons toutes les nuances de leur culture, ce qui est rarement le cas .

Joëlle Nogaret

Pour comprendre l'autre, faut-il encore se connaître !

Le précepte du philosophe Platon, gravé à l'entrée du temple d'Apollon à Delphes, « Gnothi seauton » (en grec ancien Γνώθι σεαυτόν) ou « Connais-toi toi-même », est une vérité qui s'applique parfaitement lorsque l'on évoque la notion d'interculturel dans l'entreprise.

Pour s'intéresser à la culture de l'autre et donc mieux le comprendre, il est fondamental d'avoir conscience de ses propres réflexes. Quel est mon propre rapport au temps et à la hiérarchie ? Suis-je plutôt quelqu'un d'introverti ou d'extraverti ? De logique ou de créatif ? Suis-je davantage dans l'exécution des tâches ou dans l'analyse et la réflexion ? Plutôt universaliste ou particulariste ? Émotif ou cognitif?... L'introspection et le travail sur soi vont nous mettre en condition de mieux comprendre l'autre. Dès lors que je me connais mieux, je peux plus facilement comprendre que ma façon de faire ou de penser n'est pas universelle, et que mon collègue pense et agit différemment de moi.

« Une fois que l'on commence à avoir cette ouverture d'esprit, on peut passer aux compétences interculturelles. On devient capable de sortir de sa zone de confort, on apprend à être plus agile sur les dimensions multiculturelles. On se met en condition d'instaurer le dialogue avec l'autre »

Clive Higton, responsable du pôle Interculturel chez Berlitz

Le management interculturel pour réduire l'écart entre l'autre et moi

Des qualités personnelles de flexibilité et d'adaptabilité sont importantes dans ce genre d'exercice, mais pas seulement. Ce sont, avant tout, les notions de respect et la franchise qui vont être primordiales dans les relations de travail : des valeurs déterminantes pour le succès d'un projet multiculturel.

Faire des efforts, rester à l'écoute, apprendre à gérer les spécificités culturelles de ses collaborateurs sont des conditions préalables à la réussite de tout management interculturel. Ce dernier va permettre à la fois de développer de nombreuses compétences et cadres de références tout en apprenant à mieux adapter son mode de management à d'autres contextes de travail.



La langue, la communication verbale ou non verbale, la perception de la hiérarchie, le rapport au temps ou à l'autorité, le sens de la diplomatie, tout cela peut rendre la collaboration entre individus au sein d'une même organisation très compliquée.

Ces différences culturelles ne peuvent se gérer par une simple « bonne volonté ». La tolérance et l'ouverture suffisent rarement à améliorer des relations compliquées, qui peuvent vite se dégrader et mettre en péril la notion même de **multiculturalité dans l'entreprise**. Parmi les difficultés fréquemment rencontrées, on trouve

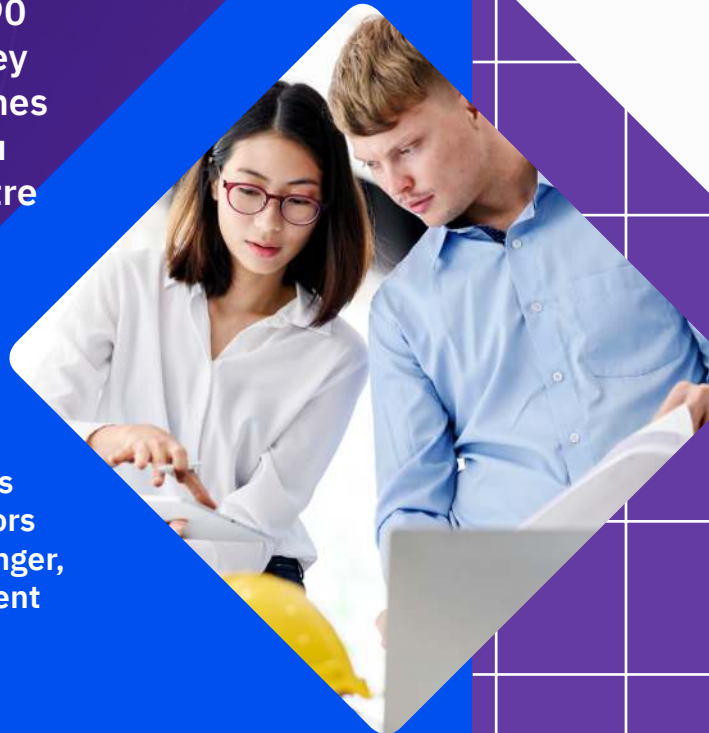
ainsi : des problèmes de coordination, des processus de décision allongés, des soucis de communication ou de compréhension liés également à une maîtrise imparfaite de la langue.



L'entreprise doit donc apprendre à dépasser les singularités pour espérer obtenir une collaboration efficace et porteuse de succès.

Entrez dans la grande famille des « clairvoyants de l'interculturel »

Cette expression est née dans les années 1990 de la réflexion des professeurs Franck Gauthey et Dominique Xardel et désigne « 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 ». La formation interculturelle donne la possibilité de développer au sein de l'entreprise une intelligence culturelle, qui va placer les managers en capacité de comprendre des situations et de s'y adapter. Elle inclut la connaissance des cultures étrangères, de ses valeurs et des comportements jugés adéquats. Dès lors qu'il s'agit de diriger et de motiver un personnel étranger, la compétence interculturelle constitue indéniablement un facteur de réussite.



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



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.

« Plus de personnes qui pensent un problème, c'est plus de façons de trouver la bonne solution, voire d'explorer de nouvelles voies. Mais réaliser une telle prouesse avec des équipes multiculturelles est loin d'être simple. »

Clive Higton, responsable du pôle Interculturel chez Berlitz

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



La bonne compréhension des enjeux du management interculturel va aussi permettre 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

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. Là encore, celui-ci nécessite un véritable accompagnement. Le collaborateur peut ressentir un sentiment de perte, voire de deuil de ces années passées à l'étranger. Une fois encore ses habitudes sont chamboulées et il doit se réadapter. Certains vont trouver leur ancien environnement terne, fade ou étroit. Des problèmes de réintégration scolaire pour les familles, des difficultés de réadaptation climatique, le souci de retrouver un logement à son goût et des conditions matérielles de vie semblables à celles qu'on avait dans le pays d'expatriation peuvent survenir. Enfin, la relation aux autres est compliquée et un gouffre sépare parfois les expatriés de leurs anciens collègues restés au pays.

Le retour est donc 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. Tout l'investissement réalisé par une organisation sur un talent envoyé en expatriation peut même 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

Attirer et fidéliser les cadres à haut potentiel

La diversité culturelle renforce l'attractivité de l'entreprise et attire 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.

De plus, travailler dans un environnement multiculturel va renforcer la capacité d'ouverture aux autres, tout en rendant les individus plus agiles. Enfin, cette situation favorise la pratique des langues étrangères ce qui permet de mieux comprendre les usages et pratiques de ses différents interlocuteurs.

Berlitz, partenaire privilégié de la stratégie interculturelle des entreprises

Depuis plus de 25 ans, Berlitz travaille sur la question de la diversité dans l'entreprise et s'est imposé comme le leader mondial des formations interculturelles. Son approche des orientations culturelles est fondée sur une définition élargie de la culture et du rôle essentiel que celle-ci joue au sein des organisations. Cette approche est particulièrement pertinente lorsqu'il s'agit de faire face à l'éventail de risques, d'opportunités et de défis posés par le changement global, l'efficacité et l'innovation.

Des formations personnalisées autour de 3 grands piliers

Berlitz développe une vaste offre de formations interculturelles, organisées autour de 3 piliers pour couvrir l'ensemble des besoins des entreprises :

La communication : réussir une présentation publique, gérer des négociations et conduire des réunions dans un environnement multiculturel, engager des profils étrangers...

La mobilité : apprendre à vivre et à travailler dans un pays étranger dans le cadre d'une expatriation, mais également accompagner les collaborateurs dans leur impatriation ...

Le leadership : promouvoir la diversité pour créer un lieu de travail inclusif, améliorer la performance des équipes, sensibiliser les collaborateurs aux spécificités culturelles dans un contexte international, adopter une communication efficace avec les équipes à distance, travailler sur les préjugés inconscients et les micro-inégalités...



Ces formations sont précédées d'un audit pour déterminer le niveau interculturel de l'entreprise et établir ses besoins dans ce domaine. Elles sont dispensées, en présentiel ou à distance, par des experts de l'interculturalité et du management à l'international, dans des dizaines de langues, sur tous les continents. Berlitz propose ainsi un cadre unique et différencié pour aider les individus, les équipes et les organisations à acquérir ces compétences.



L'Indicateur des Orientations Culturelles® (COI®) de Berlitz : pilier d'une stratégie de montée en compétences interculturelles

Le COI® est un outil d'évaluation unique et accessible en ligne, qui permet de mieux comprendre ses préférences culturelles et celles de ses interlocuteurs/équipes. Chaque collaborateur va pouvoir comparer son style comportemental et cognitif au travail avec celui attendu dans une culture nationale ou professionnelle à l'étranger sur 34 préférences culturelles.

Une plate-forme de ressources autonomes pour renforcer les acquis

Le Navigateur Culturel de Berlitz, accessible via une plate-forme en ligne, fournit quant à lui des ressources d'apprentissage et d'évaluation pour aider les managers à comprendre où chaque collaborateur en est sur le chemin de la compétence culturelle.

L'apprenant commence par un processus d'autoréflexion afin de découvrir :

- ◆ Comment il interagit et établit des relations au travail.
- ◆ Comment il pense, traite les informations et s'approprié des idées
- ◆ Comment il tire parti de ses propres expériences pour se motiver et s'investir dans son travail.

Au fur et à mesure qu'il prend conscience de sa propre culture, il peut utiliser ses compétences culturelles pour définir et adapter son comportement en matière de communication, de collaboration, de gestion des conflits et d'engagement envers les autres. Au sein du Navigateur Culturel, la section Réseau permet de se connecter à des collègues et d'effectuer une analyse des écarts culturels avec un pays, une personne ou un groupe d'individus, mais aussi de se renseigner sur les cultures d'entreprise dans d'autres pays.

Le Navigateur Culturel Berlitz a été consulté par plus d'un million d'utilisateurs et des centaines d'organisations dans le monde entier. Il constitue une excellente ressource autonome et peut également être utilisé comme un outil de développement personnel pour gagner en agilité et favoriser des comportements inclusifs au sein d'une entreprise

Élargissez vos horizons !

Notre pôle dédié aux formations interculturelles propose aux entreprises des solutions personnalisées pour améliorer les compétences de leurs salariés dans ce domaine et réduire les risques auxquels elles s'exposent en cas de fortes oppositions culturelles.

Nos solutions, collectives ou individuelles, vont vous permettre de tirer parti des divergences et des ressemblances culturelles, de valoriser chacun de vos collaborateurs, ainsi que de vous rendre plus attractif et performant à l'international.

Vous souhaitez mettre en place une formation interculturelle dans votre organisation ou en savoir plus sur notre offre, nous sommes à votre écoute :

Burak Tarcan
Key account manager
burak.tarcan@berlitz-paris.fr
06 16 84 15 38