

# L'équipe multiculturelle ou l'intelligence de la diversité

*"Global managers have exceptionally open minds. They respect how different countries do things. They have the imagination to appreciate why they do them that way. they are also incisive ; they push the limits of culture. Global Managers don't passively accept it when someone says "you can't do that". They sort through the debris of cultural excuses and find opportunities to innovate ...Global Managers are made, not born"*

Percy Barnevik, CEO, ABB

Lorsque l'on observe les représentations traditionnellement associées à la notion "d'équipe" on trouve en premier lieu un groupe humain soudé par un intérêt et un objectif commun : qu'il s'agisse d'une équipe de football, d'une équipe commerciale opérant sur le terrain ou de l'équipe d'ingénieurs et de scientifiques chargés de mettre un satellite en orbite, il s'agit en effet avant tout de gagner ensemble. Par ailleurs, parmi les représentations traditionnellement partagées, on constate aussi que l'efficacité, le supplément de performance des équipes qui gagnent est souvent perçu comme étant la résultante d'un fonctionnement collectif bien maîtrisé : l'efficacité est le produit d'un " savoir-être " et d'un " savoir-agir " ensemble, aptitudes que l'on développe parmi les membres de l'équipe en leur faisant acquérir un esprit et des valeurs communes, c'est dire tout un contexte relationnel, culturel, comportemental partagé, que l'entreprise aura su diffuser et qui va orienter l'action.

C'est précisément ce processus qui est mis en question dans les entreprises désormais plongées dans un environnement concurrentiel mondialisé et pour lesquelles la problématique internationale et interculturelle s'exprime à un niveau très fin au sein de leurs organisations : il s'agit en effet pour ces organisations de développer des équipes dont elles ne peuvent plus "normer" à priori les références, valeurs et comportements déterminant les stratégies d'action de ces équipes. Si cette fonction de "normalisation" pouvait s'avérer pertinente dans un environnement homogène et fermé et dont les règles du jeu sont bien maîtrisées par les acteurs, elle ne peut s'exercer sous la même forme dans un environnement dont le référentiel n'est ni partagé, ni maîtrisé à priori par l'ensemble des acteurs.

Créer les conditions de l'efficacité de leurs équipes implique au contraire pour ces entreprises d'oser expérimenter une culture entrepreneuriale qui puise sa différenciation concurrentielle dans la valorisation de la différence, approche qui, nous le verrons est cependant, consciemment ou non, perçue par de nombreux managers comme contradictoire avec l'objectif de performance et d'efficacité immédiate que l'organisation confie à ses équipes.

Le développement de l'intelligence de la diversité au sein de l'organisation passe par l'expérimentation de nouveaux modes relationnels et managériaux au sein des équipes. Mené à son terme, cet apprentissage prend la forme d'une macro-compétence organisationnelle, dans la mesure où l'intelligence de la diversité à l'intérieur va permettre de modéliser les comportements et modes d'approches de l'entreprise sur des marchés extérieurs toujours plus complexes et diversifiés.

## Rationalité de la prise de décision et inconscient culturel

Lorsque l'on agit au sein d'un environnement culturel homogène, les valeurs qui guident l'action ne sont pas a priori formulées et elles n'ont précisément pas besoin de l'être : il existe au sein de tout environnement culturellement homogène, un savoir partagé implicite dictant les comportements et actions qui font sens pour obtenir les résultats attendus.

Ce savoir partagé est le produit de l'histoire collective du groupe (qu'il s'agisse de l'histoire longue d'une nation ou de l'histoire courte de l'entreprise) et bien que les choix spécifiques de ce groupe - en matière par exemple de critère de rationalité d'une décision - ne soient que le produit contingent de sa confrontation historique avec un environnement donné, la conscience de ce biais culturel est très largement occultée par la majorité des acteurs et ce qui n'était que choix spécifique lié à des conditions d'environnement particulières tend à devenir une vérité universelle et un présupposé qui

détermine la lecture que l'individu ou le groupe est sensé faire d'une situation.

La prise de conscience de cette dimension contingente ne peut se faire que précisément lorsque le groupe est confronté à un environnement au sein duquel ses stratégies d'action déterminées par des "programmes maîtres"<sup>1</sup> non exprimés ne produisent pas les effets escomptés. C'est précisément le grand intérêt de la confrontation interculturelle au sein des équipes de faire apparaître la limite des approches mono-référentielles pour rendre compte des problématiques auxquelles les entreprises opérant sur des marchés mondialisés sont désormais confrontées.

<sup>1</sup> Sur la notion de programme maître, on peut se référer à Chris ARGYRIS, *Savoir pour agir : surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Interéditions 1995. On peut définir un programme maître comme une théorie de l'action, non formulée par les acteurs, mais qui induit a priori les stratégies que ceux-ci mettent en œuvre pour atteindre les résultats escomptés.

## **Regard sur un petit différent Franco-Allemand ...**

Pour mieux comprendre l'impact concret des éléments exposés ci-dessus sur la capacité d'équipes multiculturelles à fonctionner de manière efficace nous nous permettons de prendre le cas du fonctionnement d'équipes Franco-Allemandes que nous avons eu l'occasion d'observer longuement lors d'interventions auprès d'entreprises opérant des deux côtés du Rhin.

Nous nous limiterons à l'étude d'une seule variable culturelle<sup>2</sup>, c'est à dire d'un seul "programme maître" non exprimé, à savoir le rôle différencié que joue dans les sociétés allemandes et françaises la notion de "contexte", telle qu'elle a été définie par l'anthropologue américain E.T. Hall. D'après ce dernier, le contexte - c'est à dire l'ensemble des éléments cognitifs qu'un acteur prend en compte (consciemment ou non) pour qualifier une situation et lui donner du sens - joue un rôle diamétralement opposé dans les deux cultures, la culture allemande étant définie comme une culture à faible contexte alors que la culture française, elle, donne au contexte un rôle essentiel. Les cultures à faible contexte sont des cultures où la signification d'un message est pour l'essentiel déterminée par les éléments explicites qu'il véhicule. Ce primat de l'explicite sur l'implicite conduit l'entreprise allemande à la valorisation de l'écrit, à l'utilisation de documents explicites et détaillés, à la formulation systématique de "contrats" décrivant clairement les rôles et relations de chacun au sein de l'organisation et permettant à tous de s'y référer. Ce choix correspond à l'expression d'un système de valeurs qui donne la priorité au collectif au détriment de l'individuel. En effet, un dispositif organisationnel faisant peu appel au contexte tend à limiter en pratique les registres d'interaction et de communication entre acteurs légitimés par l'organisation : si je veux que mon message puisse être entendu par l'organisation, je dois l'exprimer selon des règles précises. Ce choix d'une faible importance attribuée au contexte, traduit aussi une valorisation des règles de portée universelle au détriment de la personnalisation ou de l'individualisation des situations : le regard que l'on va porter sur une situation ne dépend pas des acteurs qui s'y trouvent.

Si nous explorons un peu plus avant ces deux aspects de la société allemande liés à une faible valorisation du contexte - le primat du collectif sur l'individuel et la valorisation des règles de portée universelle - nous pouvons voir à quel point elles modélisent nombre de comportements sociaux et professionnels en Allemagne. A titre d'illustration, prenons tout d'abord un exemple tiré de la vie quotidienne, à savoir le respect par les piétons circulant dans les villes allemandes des prescriptions du code de la route. On peut en effet observer que systématiquement, même en l'absence d'automobile s'approchant du passage piéton, ceux-ci attendent pour traverser que les feux de circulation leur en donne l'autorisation. Cette attitude perçue à tort par les français comme un excès de discipline - pour l'observateur français en effet, l'absence d'automobile, c'est à dire de danger dans ce contexte précis, permet de légitimer à ses yeux le fait de traverser la route sans attendre - traduit au contraire dans le système culturel allemand la primauté donnée au dispositif collectif et au respect d'une règle de portée universelle : traverser la route reviendrait pour un piéton allemand à faire passer sa subjectivité personnelle - son interprétation de la situation (subjective et liée au contexte) - avant l'accord collectif qui le lie contractuellement aux autres acteurs de la route, à

travers le respect du code de la route. L'interprétation de cette situation par l'observateur français est en effet biaisée dans la mesure où il y projette son propre système de valorisation déterminé par une culture à fort contexte : dans ce second cas, ce qui donne du sens à un message c'est, au-delà de l'information explicite, l'ensemble des éléments implicites qui peuvent influencer la lecture que l'on fait de la situation : le contexte relationnel de l'énonciation, les éléments d'environnement, les différents acteurs présents... Ce faisant dans le cas cité plus haut, cette attitude revient à valoriser la subjectivité individuelle de l'acteur - principal référent au moment de sa prise de décision - au détriment du contrat collectif (le respect du code de la route) auquel il est sensé adhérer ... dans d'autres contextes. En négatif, on perçoit alors les traits contextuels dominants de la culture française : l'importance et le rôle de l'oral, le sens de l'implicite et la compréhension à demi mot...

<sup>2</sup> Sur les différences Franco-Allemandes on pourra se référer aux nombreux ouvrages de E.T. Hall et notamment : Guide du comportement dans les affaires internationales, Editions du Seuil, 1990

## **L'équipe Franco-Allemande ou le risque de confrontation interculturelle**

Lorsque nous nous intéressons maintenant à l'impact de ces systèmes de valorisation différents sur les comportements au travail, on peut immédiatement en observer une conséquence très concrète pour le management des équipes. En premier, le processus de décision au sein des équipes n'est pas perçu dans l'organisation allemande comme l'acte unilatéral d'un individu mais comme la résultante d'une situation, ce qu'exprime bien l'expression "eine Entscheidung treffen"<sup>3</sup> (traduction littérale "rencontrer une décision"), expression qui renvoie métaphoriquement à une représentation autrement plus collective de l'acte de décider que l'expression française "prendre une décision". De même, le management des séances de travail de l'équipe obéira en Allemagne à un certain nombre de "rituels" dont le sens profond - et la nécessité dans la logique organisationnelle allemande - échappera au manager français : on peut par exemple noter que le responsable de la séance de travail aura systématiquement besoin de rappeler pendant de longues introductions l'historique du travail accompli par l'équipe ainsi que l'ordre du jour détaillé de la réunion, au respect duquel il veillera d'ailleurs scrupuleusement. Il s'agit précisément pour lui d'énoncer clairement le contrat qui va lier et engager les acteurs pendant toute la durée de la réunion. Sans cet engagement préalable de tous les acteurs, fondé sur un contrat explicite et sur les termes duquel le responsable aura pris soin d'obtenir l'adhésion du groupe, l'équipe ne peut fonctionner efficacement. En fin de réunion, la rédaction du compte-rendu joue elle aussi un rôle essentiel dans la mesure où seul les éléments explicitement repris dans le compte-rendu engageront les acteurs pour l'avenir. Les débats, les prises de position et propositions qui n'y apparaissent pas sont littéralement effacés de la mémoire collective du groupe : dans la mesure où il n'en existe pas de traces explicites et intelligibles par tous, il n'ont, dans la logique organisationnelle allemande, aucune valeur. On imagine facilement les difficultés, pour un manager habitué à fonctionner dans un environnement organisationnel français, à fonctionner dans cet univers. Il trouvera par exemple tout à fait rationnel de ne pas s'en tenir à l'ordre du jour d'une réunion, d'ajouter les questions ou préoccupations qui concernent son activité propre si précisément le contexte l'exige...

Les risques de friction, de malentendus, de frustrations réciproques qui peuvent naître de ces différences sont d'autant plus difficiles à expliciter qu'ils sont précisément le produit de présupposés quant aux stratégies d'action à valoriser dont les acteurs n'ont pas conscience d'être porteurs. Lorsque ces présupposés sont transgressés, les acteurs ont tendance à déclencher des mécanismes de défense immédiats en formulant des jugements de valeurs sur le comportement de l'autre partie : pour éviter de questionner mon propre modèle - et risquer ainsi de prendre conscience de ses limites et des freins qu'ils peuvent représenter quant à ma propre efficacité - je préfère discréditer le modèle de l'autre.

<sup>3</sup> l'expression "eine Entscheidung nehmen", équivalent littéral français de la notion de prise de décision, existe aussi en allemand mais est semble-t-il moins usitée.

## Principes de fonctionnement d'une équipe multiculturelle efficace

A travers l'exemple Franco-Allemand, on peut effectivement avoir un bon aperçu du formidable enjeu d'apprentissage organisationnel que permet la présence d'équipes multiculturelles au sein d'une organisation, à condition bien entendu que les valeurs de celle-ci, autorisent les acteurs à tester et questionner "l'ordre des choses"...

L'un des instruments les plus efficaces aux mains des équipes de travail pour expérimenter la richesse du fonctionnement interculturel, consiste en l'analyse objective de ses propres processus de fonctionnement. Une équipe au travail, c'est à la fois une tâche à accomplir et une façon particulière d'accomplir cette tâche. C'est en accordant autant d'importance au processus, aux façons de dire et aux façons de faire, qu'aux objectifs à atteindre, que les différents membres de l'équipe multiculturelle pourront prendre conscience de leurs programmes maîtres, des éventuels obstacles qu'ils représentent à la montée en puissance de la performance collective, et trouver les moyens de les dépasser.

Ce travail sur les processus concerne en tout premier lieu le manager de l'équipe qui devra le premier prendre de la distance par rapport à ses réflexes "naturels" - en pratique ses acquis culturels ! -, stimuler les échanges et l'intérêt sur le processus de travail en sollicitant du feedback de la part de ses collègues sur son mode de fonctionnement et enfin suggérer des séances régulières de retour d'expérience visant à travailler les difficultés et valider les processus permettant à l'équipe de progresser sur le chemin de la performance.

Il est par exemple essentiel que ce manager soit conscient des différences de représentations qui peuvent exister en matière de leadership parmi les membres de l'équipe. Ainsi, pour reprendre le cas d'une équipe franco-allemande, on a vu qu'un manager, dans le contexte allemand, est littéralement tenu dans son comportement par le contrat collectif qui le lie au reste de l'équipe. C'est avant tout un primus inter pares, utilisant dans ses interventions plus volontier le " nous " ("wir") que le "je". Le responsable français aura a priori une représentation différente de son rôle : en tant que leader de l'équipe il se doit d'être au centre du dispositif, d'affirmer son autorité en étant à l'origine des principaux débats et propositions et enfin en prenant unilatéralement des décisions qui ne tiennent pas forcément compte des points de vue qui se sont exprimés. Par ailleurs, à la différence de son homologue allemand, il ne se sent pas tenu par la règle commune, dont il estime qu'elle ne s'applique pas réellement à lui. Il peut par exemple décider de modifier des ordres du jour, des rendez-vous pris de longue date sans précisément avoir à consulter les membres de l'équipe. L'exemple présenté ci-dessus souligne à quel point une non prise en compte des processus peut conduire, dans des contextes multi-culturels à des situations de blocage. C'est par conséquent le rôle du manager de faciliter, par son attitude et ses interventions l'expression de ces différences de fonctionnement ... mais pour cela, il faut bien évidemment qu'il ait lui-même pris conscience de la limite de ses propres façons de faire.

Le travail sur les processus, au-delà des autorisations initiales données par le responsable de l'équipe doit être approprié par l'ensemble des membres du groupe et pour ce faire il s'agit pour chacun d'apprendre à meta-communiquer : meta-communiquer c'est précisément communiquer sur la façon dont on communique, c'est apprendre à exprimer la façon dont on perçoit, entend et reçoit un message. Meta-communiquer c'est par conséquent rendre intelligible à l'autre sa propre sensibilité, c'est donner des clés pour permettre à son collègue de se comprendre et de nous comprendre mieux et on peut dire qu'en dernière analyse, tout dispositif interculturel performant repose sur le développement de cette relation d'aide.

Cette compétence que développent les équipes multi-culturelles ayant atteint un haut degré de maturité donne une idée de l'environnement relationnel particulier dans lequel elles doivent

fonctionner : meta-communiquer c'est oser poser des questions, c'est à dire reconnaître que l'on ne sait pas ou que l'on ne comprend pas, posture personnelle qui n'est a priori ni valorisée ni pratiquée dans les environnements monoculturels : en effet, la culture représentant une économie de moyen, une sorte de logiciel permettant de se comprendre sans détours, admettre dans ce contexte les limites de sa propre compréhension s'est implicitement reconnaître un manque ou une faiblesse...

## **Equipe interculturelle et apprentissage de la diversité**

La culture que développe une équipe multiculturelle n'est évidemment pas sans lien avec celle plus large de l'organisation à laquelle elle appartient et nous souhaitons pour terminer esquisser une typologie des équipes multiculturelles telles que nous avons l'occasion de les rencontrer au cours de nos interventions. Il semble que l'on puisse a priori distinguer trois types d'équipes multiculturelles, et ce en relation directe avec la façon dont l'entreprise perçoit son exposition aux problématiques internationales et interculturelles.

Le premier cas est celui d'équipes opérant au sein d'entreprises fortement marquées par un environnement culturel historique, lié en particulier à la nationalité d'origine de l'entreprise. Il s'agit d'entreprises pouvant se prévaloir d'une présence internationale déjà ancienne, mais dont l'essentiel du système de valeurs - et par conséquent l'ensemble du dispositif de management - reste profondément marqué par les normes culturelles d'un groupe social dominant. Ces normes culturelles s'expriment par exemple par l'obligation faite aux collaborateurs d'apprendre la langue du pays historiquement associé à l'entreprise, même si, la pratique de cette langue n'est d'aucune utilité dans le secteur industriel ou les zones géographiques dans lesquelles l'entreprise exerce l'essentiel de ses activités. Nous avons eu ainsi l'occasion d'assister aux séances de travail de l'équipe de direction d'un très grand groupe industriel français, fortement internationalisé. Les français, représentant à peu près 50 % de l'équipe et légitimés par l'attitude de leur président continuent de refuser à ce que les échanges aient lieu en anglais, bien qu'il le maîtrisent tous parfaitement et que ce soit la seule langue commune à l'ensemble des membres de l'équipe de direction, sous prétexte qu'ils travaillent dans une entreprise française ... Chaque réunion de l'équipe de direction nécessite par conséquent de faire appel à une équipe de traducteurs...

Il va sans dire que dans ce cas, cette équipe n'a d'interculturel que le nom puisque les normes de fonctionnement y sont édictées de manière non négociable par un groupe dominant. Ce type de comportement, adopté par le sommet de l'entreprise ne crée évidemment pas une atmosphère favorable à l'apprentissage interculturel et à l'enrichissement de ses programmes maîtres. Dans ce cas la diversité des équipes représente très clairement un handicap et un coût supplémentaire grevant l'efficacité du dispositif organisationnel.

Le second cas est celui des équipes opérant au sein d'alliances ou de joint-ventures gérées à 50%/50% par deux partenaires de nationalité ou de culture différente. Dans ce cas le dépassement des comportements hérités du passé est une condition a priori de la capacité à fonctionner ensemble puisque d'une part, l'équilibre des rapports de forces rend plus difficile ou tout au moins, moins légitime le recours à des arguments d'autorité (du genre de ceux que l'on a vu plus haut), et d'autre part, il ne s'agit plus d'absorber une autre culture dans une perspective d'étendre son territoire, mais bien de créer de la valeur à partir d'une alliance avec un partenaire dont la différence est intrinsèquement source de valeur ajoutée (c'est la finalité même de l'alliance). On trouve de plus en plus cette configuration dans les alliances intra-européennes du secteur industriel (armement, équipement industriel, ...). Au sein de ces groupes, les équipes y sont en principe encouragées à respecter la différence et à utiliser le modèle proposé par le partenaire comme source de créativité et d'apprentissage d'une troisième voie (intégrant le modèle des deux partenaires de l'alliance en le dépassant), à condition toutefois que les préventions initiales de chacun, qui constituent un réflexe tout à fait naturel (peur de l'autre, résistance au changement, identification "crispée" aux méthodes que l'on a développées chez soi, ...) aient trouvé le moyen de s'exprimer. Le meilleur moyen, pour ce faire, est de multiplier les occasions de rencontre ou de travail (séminaires, groupes projets, ...) au cours desquels les partenaires de l'alliance apprennent à s'appivoiser. Ces alliances constituent par

ailleurs un remarquable modèle d'apprentissage de la complexité et de l'incertain -les règles du jeu organisationnel n'y étant ni toutes connues, ni toutes définies à priori - et permettent à ces entreprises de construire de réelles compétences organisationnelle qu'elles pourront mettre en oeuvre pour développer des partenariats ultérieurs plus complexes. Enfin le dernier cas est celui d'équipe multiculturelles opérant à un niveau global. Il s'agit par exemple des équipes que déploient les grandes organisations de conseil international lorsqu'elles doivent précisément accompagner la globalisation des compétences, des organisations et des équipes de leurs clients. Pour ce faire elles doivent avoir pris un temps d'avance en expérimentant l'impact sur leurs propres organisations de la mise en place de dispositifs globaux : coefficient de résistance des structures locales, capacité des équipes à coordonner les relations avec les clients gérés par les différentes entités nationales, ergonomie des systèmes informations, ... En un mot, elles doivent reproduire et intégrer en leur sein - sans en abandonner aucune - l'ensemble des dimensions qui concourent à la complexité de l'environnement global auquel leurs propres clients son confrontés. C'est par conséquent en intégrant les contraintes de la diversité au coeur de leur processus décisionnels - et non en cherchant à la réduire - qu'elles se donnent les moyens d'apporter des réponses aux problématiques de transformation qu'elles ont à traiter.

Pierre Forthomme