

Intervenants :

Benjamin **PELLETIER**, consultant et formateur en management interculturel auprès d'écoles, d'universités et d'entreprises.

Anne-Claire **LANCENET**, consultante de marques de luxe à l'international.

Paul **DERUMAUX**, ISA promo 11, Corporate Substrates Purchases Director LESAFFRE international.

Dans le grand amphi du 50^{ème} anniversaire de l'ISA et après le mot d'accueil de Christophe FACHON, directeur de l'ISA, les 3 intervenants ont débattu sur leurs expériences internationales relatives au management interculturel qui est un enjeu stratégique pour coopérer efficacement avec des gens de cultures différentes :

- **Qu'entendons-nous par « cultures différentes », interculturelles et/ou intergénérationnelles ?**
- **Comment gérer ces différentes cultures au sein d'une même équipe de travail ?**
- **Quelles compétences pour un manager d'aujourd'hui ?**

Une exposition sur l'interculturel était installée dans le hall de l'ISA.

La connaissance de la langue n'est pas suffisante pour une coopération efficace ; et les ingénieurs ont intérêt à dépasser le cadre technique et à connaître le management interculturel.

Le management interculturel = une démarche pour réussir une relation avec d'autres partenaires ou des collaborateurs étrangers ; un atout pour réussir des fusions-acquisitions internationales.

De nombreuses innovations sont issues des différences interculturelles.

1- Management interculturel - Intelligence culturelle

- **Le Management interculturel**, en ne parlant pas des gens, se limite aux pratiques managériales. Il intègre des techniques d'adaptation pour conquérir un marché ; s'adapter au contexte local ; influencer pour développer, pérenniser ou sécuriser des activités
- **L'intelligence culturelle** est une notion plus large qui se compare à l'Intelligence Service (Service de renseignements) ; qui intègre les efforts à faire sur soi-même pour comprendre l'Autre ; établir un véritable relationnel évitant les impasses et/ou les situations embarrassantes ; recueillir les informations utiles

2- Comment gérer les différentes cultures ? Quel comportement ? Quelles compétences ?

- Il n'y a pas de vérité dans l'interculturel, mais seulement des tendances.
- Il ne faut pas figer les cultures car elles évoluent : attention aux clichés que nous avons.
- Il est préférable de laisser part à la singularité de la situation, à la surprise :
 - Poser des questions directes est irrespectueux dans certains pays.
- Savoir prendre du recul ; être humble et patient pour comprendre l'Autre et créer la confiance. Des différences culturelles existent (cf. échelle d'Hofstede) par rapport :
 - Aux règles de politesse à respecter.
 - A la notion du temps : ex. Inde.
 - Aux comportements et styles de management : le rapport à l'autorité (ex. le chef turc).
 - A l'intérêt porté aux relations interpersonnelles.
 - Aux pays à forte dimension individuelle (où la priorité est donnée à l'épanouissement personnel et au bien-être personnel : ex. France) ou à forte dimension collective (priorité à un groupe faisant plus ou moins autorité).
 - A la valeur travail qui est différente selon l'âge (Les jeunes générations X, Y, Z ont une approche plus mercenaire et s'expatrient plus facilement).
 - Aux comportements qui évoluent entre vies professionnelle et personnelle.
 - Au niveau d'exigence (perception des normes mal vécues dans les pays émergents) ; à l'aversion à l'incertitude et aux risques ; à la division des rôles masculin et féminin qui ne sont pas perçus partout de la même façon : ex. Arabie Saoudite – Qatar – Corée du Sud.
 - A la prise de décision plus ou moins rapide selon l'orientation à court ou long terme du pays. Ne pas se méprendre sur un « Oui de politesse » qui ne vaut pas engagement formel.
- Agir avec compassion, bon sens, disponibilité et écoute : observer et ne pas s'énerver. Avoir plus l'attitude adaptée à la relation et à la négociation plutôt qu'appliquer automatiquement des grilles.
- Savoir que les désirs fondamentaux (Travail, amour, sociabilité, sécurité...) se retrouvent dans toutes les cultures.
- Favoriser les méthodes managériales horizontales.

- Au niveau du recrutement, favoriser la diversité des profils ; et appliquer dans l'entreprise le management interculturel (décloisonnement) avant de le faire ailleurs dans un autre pays.
- Préparer aux spécificités du pays en formant les salariés : les Allemands sont très actifs dans l'interculturel d'où leurs réussites à l'exportation.
- Accompagner son collaborateur quelques semaines à l'étranger.
- Confier le management à des individus eux-mêmes multiculturels : savoir mettre en avant sa sensibilité interculturelle en embauche.

3- Les risques interculturels

- Les erreurs marketing (ex. contradictions par rapport aux valeurs culturelles locales) et les échecs d'expatriation coûtent cher (ex. le marché de la pharmacie qui se ferme en Inde suite à un malentendu culturel).
- Les échecs de rapprochements industriels : Renault/Volvo (Mais rapprochement Renault/Nissan réussi 6 ans plus tard).
- Les impatriés mal à l'aise à leur retour en France, d'où risques de pertes de patrimoine ou de talents au profit de la concurrence.
- Prendre du recul par rapport aux stéréotypes : un paysage ou un terroir n'est pas vu de la même façon pour un Français, un Anglais ou un Allemand.

Il faut savoir ajuster son comportement et orienter son action en fonction de la culture locale.

« **ENRICHISSEZ-NOUS DE NOS DIFFERENCES MUTUELLES** » - PAUL VALERY

Pour aller plus loin :

Gestion des risques interculturels : <http://gestion-des-risques-interculturels.com/> .