



Quand le centre d'appel est au Maroc, le patron est Indien, la fabrication de certaines pièces en Allemagne et la production en Chine.

# Quand le multiculturalisme devient un atout concurrentiel

Faire des affaires ou gérer des équipes dont la culture et les valeurs sont diamétralement opposées aux nôtres, mode d'emploi. *Par Mehdi Atmani*

**A** PRIORI, LE DÉFI se cantonnerait aux multinationales. La diversité culturelle est pourtant une réalité vécue par un large nombre de PME suisses. Avec la mondialisation, la crise financière et internet, l'époque où les entreprises traitaient avec une clientèle, des fournisseurs et des collaborateurs basés uniquement dans leur région d'origine est révolue. Désormais, le call center est au Maroc, le patron est indien, les pièces utiles à la fabrication des machines-outils sont allemandes, la production est chinoise. Quant à la composition des collaborateurs, elle s'internationalise. Ce qui semble être un ramassis de clichés est un état de fait pour les PME suisses.

Or, ces équipes multiculturelles constitueraient un avantage concurrentiel non négligeable si l'on en croit les études en management menées sur le sujet. Mais avant d'en tirer parti, l'entreprise confrontée à ce changement de paradigmes doit surmonter un grand nombre de défis qui l'obligent à remettre profondément en question sa communication interne, sa structure hiérarchique, mais aussi ses attentes et ses processus sans toucher à ses valeurs. L'objectif étant de fédérer ces cultures et ces langues différentes autour d'une cause commune. Comment y parvenir, puisqu'on ne fait pas des affaires en Suisse comme en Inde, en Chine ou au Brésil, où le rapport au chef, aux délais, au temps de travail, au cahier des charges est diamétralement différent?

## Le pouvoir du consensus

Daniel von Wittich connaît bien la problématique puisqu'il enseigne le management cross culturel à l'Université de Lausanne (HEC). Il forme également les patrons et les entreprises qui bénéficient d'antennes à

l'étranger à tirer avantage du multiculturalisme. Premier constat: chaque culture se distingue des autres par les solutions ou réponses particulières qu'elle choisit d'apporter aux défis ou problématiques. «On touche à la notion de normes, de valeurs et de rituels, explique-t-il en préambule. Dans les relations commerciales, ce qui est accepté en Suisse ne l'est pas nécessairement au Japon ou en Inde. Les rituels changent. L'approche des problèmes et leur gestion aussi. Il faut savoir comment nos différences culturelles affectent le processus d'encadrement ainsi que la façon de faire des affaires, et trouver un terrain d'entente pour que la communication se fasse.» Qu'il s'agisse d'une relation entre deux entreprises ou d'un rapport entre deux départements d'une même société, la donne est la même.

L'effort est donc mutuel. Le défi étant de réunir les points communs qui permettront d'établir la communication. Pour le patron suisse à la tête d'une équipe multiculturelle ou traitant avec des partenaires étrangers, la première étape consiste à prendre

PHOTO: ISTOCKPHOTO

conscience de la diversité des points de vue et des perceptions. «Il faut avoir une vision précise de la structure des équipes et de son organisation, indique Daniel von Wittich. La perception du pouvoir, des processus sociaux et d'exécution des tâches varie d'une culture à l'autre.» Puis l'entreprise doit assumer la différence, car nier la diversité culturelle peut être très dommageable. «Le patron doit accepter qu'il n'y ait pas une seule façon de faire les choses. L'essentiel étant le résultat final.»

Cette prise de conscience engendre une véritable révolution du rôle de leader. En effet, le patron doit redoubler ses efforts de communication pour s'assurer que la vision et les valeurs de son entreprise parlent aux Suisses comme aux Indiens. «Cela permet de mettre sur pied des objectifs partagés, ajoute Daniel von Wittich. Mais aussi de lier la récompense à la performance de l'équipe et donc de créer les conditions pour fédérer les collaborateurs autour d'un même but qui est de travailler ensemble contre la concurrence pour se démarquer.» A cela s'ajoute un effort de communication interne qui

permettra aux collaborateurs d'échanger sur leur culture, mais aussi sur leurs différences. Un échange salutaire qui fluidifie les rapports de travail et qui aide l'employé à comprendre les attentes d'un client ou d'un collègue étranger.

#### **Trouver un terrain d'entente**

Si elle opte pour la bonne approche multiculturelle, l'entreprise en tirera un avantage certain. C'est du moins le constat de Daniel von Wittich. «Les équipes multiculturelles peuvent fournir un large éventail de ressources et d'expertises. De plus, elles élargissent la palette d'outils et la manière que possède l'entreprise pour aborder et résoudre certains problèmes.» Le professeur souligne

**«Le patron doit accepter qu'il n'y ait pas qu'une seule façon de faire.»**

**Daniel von Wittich,**  
Professeur, Université de Lausanne

aussi que la différence culturelle peut stimuler la recherche et l'innovation. «On y regarde les choses avec des lunettes différentes. C'est très stimulant.» Selon Daniel von Wittich, un grand nombre d'équipes multiculturelles seraient malgré tout contre-productives faute d'avoir trouvé un terrain d'entente pour établir la communication. D'autant que les faux pas sont multiples et commis de façon non intentionnelle.

Et le professeur, qui est également entrepreneur, de citer en exemple des visioconférences avec son équipe indienne. Celles-ci ont été à l'origine d'un vrai choc de culture. D'abord l'horaire de l'échange, puis la structure de l'échange et son contenu. «Il faut toujours laisser une dizaine de minutes pour socialiser avant de commencer une réunion virtuelle. C'est très important pour mettre son interlocuteur en confiance et créer de la cohésion. Pour beaucoup de personnes en Asie, la relation a plus de valeur qu'un contrat.» Autre exemple: le Japon. Dans le cadre d'un partenariat commercial, une entreprise suisse aura tendance à envoyer un seul émissaire au Japon alors que les Japonais

PUBLICITÉ



## À LOUER GENÈVE | «QUARTET»

Au cœur des Charmilles, QUARTET offrira des surfaces dédiées à des activités industrielles, artisanales et tertiaires, ainsi que des commerces de proximité

Le projet compte plus de 47'000 m<sup>2</sup> de surfaces, dont 8'500 m<sup>2</sup> divisibles dès 150 m<sup>2</sup> disponibles dès avril 2018. Les surfaces lumineuses, aux hauteurs sous plafond de 2.70 à 5.85 m, ouvriront sur de spacieuses cours intérieures arborées. Les surfaces industrielles et artisanales bénéficieront d'une desserte logistique de plain-pied et de monte-charges de 4T.

Rendez-vous sur : [www.quartet.ch](http://www.quartet.ch)

IN ASSOCIATION WITH  
 CUSHMAN &  
WAKEFIELD

 **SPG** COMMERCIAL  
INTERCITY PROPERTY  
CONSULTANTS  
ZÜRICH GENEVA BASEL LAUSANNE

Plus d'informations

**Aurélié Laporte**  
022 518 55 84  
[aurelie.laporte@spgintercity.ch](mailto:aurelie.laporte@spgintercity.ch)

SPG Intercity Geneva SA

Route de Frontenex 41A  
1207 Genève  
[geneva.spgintercity.ch](http://geneva.spgintercity.ch)



viendront en Suisse en équipe. «En Suisse, quand on déplace une personne au Japon pour signer un contrat, c'est une marque de confiance. Au Japon, c'est suspect.»

**Des solutions créatives**

Eric Davoine est professeur et directeur de la chaire ressources humaines et organisation de l'Université de Fribourg. Il est aussi responsable de la formation à l'interculturel dans le cadre du Master en ressources humaines au sein des universités romandes et du Bureau lausannois pour l'intégration des immigrés (BLI). Pour lui, le multiculturalisme en entreprise, c'est d'abord un problème de différence de comportement au travail. «Les styles de communication diffèrent d'un pays à l'autre. De même que la représentation de ce qu'est une hiérarchie ou un métier», souligne-t-il.

A priori, toutes ces différences sont source de difficultés pour l'entreprise. Dans les faits, elle a beaucoup à gagner. «Des collaborateurs étrangers n'auront pas la même grille de lecture et d'interprétation. Ils poseront d'autres questions et interrogeront la routine, insiste Eric Davoine. De plus, ils proposeront d'autres manières de faire et des solutions créatives en cas de problème.»

Pour l'entreprise, l'intégration de cette pluralité de points de vue l'oblige à mener un grand travail d'introspection. «Une autre culture dans la société, c'est avant tout des employés qui partagent une autre définition



**«La représentation de ce qu'est une hiérarchie diffère selon les pays.»**

**Eric Davoine,**  
Professeur, Université de Fribourg

d'un comportement normal. En tant qu'organisation, l'entreprise doit donc expliciter ce qu'elle attend d'un comportement dit normal. Elle doit ainsi avoir une parfaite conscience d'elle-même. De plus, les rapports culturels sont rendus plus difficiles par les non-dits et l'implicite.

L'entreprise doit redoubler ses efforts dans la communication, solliciter les employés pour les faire réfléchir au multiculturalisme et développer des compétences interculturelles à tous les niveaux hiérarchiques.»

**Vers une culture négociée**

Mais comment s'assurer qu'une culture ne prend pas le pas sur l'autre? «La culture qui sortira d'une entreprise multiculturelle est une culture négociée, renchérit Eric Davoine. Il va de soi qu'au sein d'une filiale suisse d'un groupe français, il y aura une influence des pratiques managériales françaises et des pratiques suisses. Mais on peut avoir des surprises.» D'autant que la donne se complexifie avec l'internationalisation des parcours. «Comment une entreprise doit-elle aborder un collaborateur né à Berne, de parents turcs, qui a travaillé pour une entreprise japonaise en Italie et qui revient travailler à Genève? Tous ceux et toutes celles qui ont vécu une expatriation ont transformé leur manière de faire.»

De la théorie à la pratique, il y a un gouffre dans lequel beaucoup d'entreprises tombent. Car le développement de compétences interculturelles requiert de l'énergie, de la communication et du temps. Beaucoup de temps. Trop de temps dans un contexte économique où tout va très vite. Mais la donne change doucement sous l'impulsion d'une nouvelle génération de travailleurs et de patrons rompus aux expériences internationales. ■

**Le choix de la langue**

Contrairement aux idées reçues, l'anglais n'est pas forcément la langue privilégiée par la majorité des entreprises.

■ Quel idiome adopter dans une entreprise multiculturelle? L'anglais? Anna Lupina est chercheuse et professeure en management interculturel à la Haute Ecole d'ingénierie et de gestion du canton de Vaud (HEIG-VD). De même que Patricia Pullin, qui est également chercheuse et linguiste appliquée. La première s'intéresse aux fusions et acquisitions interculturelles dans les pays émergents (Chine, Brésil, Pologne, Mexique). La seconde analyse l'usage de l'anglais en tant que langue commune dans l'entreprise. «L'utilisation de l'anglais dans toutes les entreprises est un mythe, relève Patricia Pullin. Cela varie

beaucoup d'une entreprise à l'autre. Le choix d'une langue est d'abord pragmatique.»

Anna Lupina confirme. «Les PME allemandes sont davantage tournées vers les pays de l'Est. Pour faire des affaires, elles utilisent l'allemand.»

Patricia Pullin note tout de même un grand changement générationnel. «Les jeunes actifs suisses baignent dans le multiculturalisme et le multilinguisme. Certains travaillent en Suisse romande pour des entreprises dont le siège est en Suisse alémanique. Au sein de la HEIG-VD, les étudiants en gestion d'entreprise sont formés en anglais, en allemand et en italien. Pour eux, la langue est une compétence. Ils jongleront entre l'une ou

l'autre selon le contexte et l'interlocuteur. Ce qui est intéressant, c'est qu'ils ne l'utiliseront pas comme des locuteurs natifs. Ils manient l'anglais, l'allemand et l'italien avec leur culture romande.»



Dans le cas des fusions-acquisitions, le choix d'un idiome peut mener la nouvelle entité à de grandes difficultés.

Dans ce cas de figure, l'approche reste la même. «L'entreprise née d'une fusion ou d'une acquisition doit impérativement développer des compétences interculturelles, détaille Anna Lupina. Elle doit inciter ses collaborateurs à construire une identité partagée et fédérer ses troupes autour d'une seule et même stratégie.»