

## Manager la tour de Babel

**Gérer une équipe formée de plusieurs nationalités peut rappeler parfois l'hémicycle de l'Onu. Des formations existent pour aider des managers à devenir un « Kofi Annan » de l'entreprise.**

Une Japonaise, un Indien, un Allemand, un Anglais, un Italien et deux ou trois Français : une belle équipe multiculturelle qui ne peut manquer de poser quelques quadratures du cercle à n'importe quel manager même aguerri. Les opérations de fusions-acquisitions entraînent des bains de nationalités divers et variés. Et les réunions peuvent vite s'envenimer au gré des différences, créant tensions et malentendus. D'où la demande, encore minoritaire mais en augmentation, de formations pour managers confrontés au multinationalisme. Les professionnels qui interviennent sur ces thématiques sont unanimes : « Les requêtes



sur ces thématiques sont unanimes : « Les requêtes sont aujourd'hui un peu plus nombreuses, mais les entreprises nous sollicitent lorsqu'elles sont en situation de crise, que le manager soit en butte à de réelles difficultés, que le projet de l'équipe ait pris un énorme retard ». Sorte de pompiers du management, ces formations se révèlent pourtant indispensables. « On garde toujours quelque chose de sa nationalité, quels que soient son parcours, sa formation ou le projet sur lequel on travaille. Souvent, un conflit part de trois fois rien, puis les gens tombent dans une spirale négative de méfiance, contrôle, pression accrue », constate-t-on chez Berlitz. Or pour gérer une équipe multiculturelle, « le pré-requis est que les participants aient les bases du management, ce qui n'est souvent pas le cas. L'international n'est qu'une dimension supplémentaire du management, alors que certains stagiaires cherchent des recettes », observe Catherine Fournier, qui anime la formation « Manager une équipe internationale » à la Cegos. Destinés aux managers en version inter-entreprise ou parfois même sur mesure, les programmes se déclinent également pour l'équipe tout entière. « Il s'agit alors d'aider les salariés à être efficaces ensemble, le biais à éviter étant de ne former qu'une partie des équipes », décrit Nathalie Lorrain, consultante chez Demos. Les formations durent de 1 à 3 jours avec des tarifs allant de 1 500 € le stage à 3 000 € la journée. Travailler sur l'organisation, les notions de temps, les facteurs de motivation des uns et des autres, apprendre à répondre aux besoins de ses interlocuteurs sans forcément les satisfaire font partie des fondamentaux. Objectif ? Sensibiliser à la culture de l'autre, mais aussi à la sienne propre pour anticiper et comprendre les réactions. « J'ai voulu axer ce stage sur les aspects relationnels, plutôt que de m'attacher à décrire comment telle ou telle nationalité a l'habitude de se comporter », explique Catherine Fournier. Une tendance partagée par tous les programmes qui se veulent un tant soit peu solides. Compagnie aérienne brésilienne, Varig recourt à des stages de communication. « Afin que les collaborateurs aient le même langage, sachent parler vrai sans détour et soient compris de tous, malgré les différences de nationalités », explique Maria dos Santos, DRH France. « L'idéal étant de pouvoir aboutir à un cadre de référence qui soit le fruit d'un compromis, et non pas d'une domination d'une culture sur l'autre », note Sophie Manégrier, directrice de S'Coach et animatrice d'un séminaire sur ce thème au CNOF (IFG). Sans jamais rien oublier de sa culture ni être condescendant.

## Gains financiers

Les consultants regrettent la persistance de la culture bulldozer dans nombre d'entreprises. « Imposer une culture est toujours une bombe à retardement », fait-on remarquer chez Berlitz. Et même dans les boîtes qui affichent une ouverture réelle aux problématiques interculturelles, ce sont les individus qui sont souvent à l'initiative des formations. Chef de projet chez Air Liquide, travaillant avec les équipes des trois centres de recherche du groupe en France, aux états-Unis et au Japon, Sylvie Lazure en témoigne. « Il y a une ouverture de l'entreprise : elle embauche des collaborateurs de multiples nationalités, les expatriés sont soutenus. Mais sur la façon de gérer au jour le jour un projet international, elle n'intervient pas. Aussi ma demande de formation a-t-elle été acceptée sans difficulté », convient-elle. Ces formations sont-elles efficaces ? Oui, répondent évidemment en cour les prestataires, mettant en avant des projets qui avancent plus vite et les gains financiers qui en découlent, voire l'avantage concurrentiel à employer des équipes réellement efficaces. Sylvie Lazure se montre plus nuancée. « Je recommande cette formation à tous ceux qui débutent dans ce domaine car elle apporte une sensibilisation et une réflexion. Pour ma part, après plusieurs années d'expérience et de réflexion propre, je suis restée sur ma faim et aurais voulu aller plus loin », indique-t-elle. Autre constat : tous les conflits survenant dans une équipe multiculturelle ne relève pas forcément de l'interculturel. « Il s'agit parfois seulement de conflits de personnalités », soutient Catherine Fournier. Gare donc à ne pas se tromper.



Gaëlle Ginibrière