



**Intercultural school**  
Talents pour le monde

## **EPREUVES D'ADMISSION**

**SESSION DE MARS 2018**

**LANGUE DE TRAVAIL : Français**

**4 MI**

# Les enjeux des équipes multiculturelles

L'évolution de l'organisation des groupes internationaux génère de plus en plus d'équipes multiculturelles, partiellement virtuelles. Les différences de comportement et de modes de résolution de problèmes entre les cultures sont telles qu'il paraît impossible qu'une équipe multiculturelle produise un résultat.

La réalité est souvent différente : cette diversité oblige à plus d'écoute, d'explications, d'échanges, de respect mutuel et d'objectivité, de sorte que les menaces peuvent rapidement se transformer en opportunités.

Cependant, travailler au sein d'une équipe multiculturelle nécessite un vrai savoir-faire. La question est : comment acquérir une compréhension suffisante des autres cultures, des particularités de chacun, afin de gérer au mieux les divergences ou les conflits ? Il semble que la formation et l'expérience constituent les deux composantes d'une seule et même réponse.

## Comment définir une équipe multiculturelle ?

### 1. Équipes biculturelles

En s'internationalisant, les groupes acquièrent des filiales et créent des *joint-ventures*. Ainsi se constituent des équipes biculturelles composées généralement d'expatriés de la maison-mère et de cadres locaux. Ces équipes sont efficaces, mais elles sont porteuses de conflits latents : une des parties finit par imposer sa langue, ses modes de travail, et ses idées.

### 2. Équipes multiculturelles

Le second niveau d'internationalisation se caractérise par la venue d'expatriés des filiales étrangères au siège pour se former et intégrer la stratégie du groupe. La Direction financière d'un groupe français peut accueillir un Allemand, un Anglais, un Chinois et un Canadien. Ainsi se constitue une équipe multiculturelle, c'est-à-dire un groupe d'individus issus de plus de deux cultures.

### 3. Équipes multiculturelles transverses

Le troisième niveau d'internationalisation voit apparaître des équipes multiculturelles transverses, soit des équipes projets constituées des meilleures expertises du groupe dans le domaine, soit des équipes de Direction d'un métier où les différentes implantations du groupe à travers le monde sont représentées.

Ces équipes transverses (projets ou comités de direction) sont de plus en plus fréquentes dans les secteurs de la recherche, de la production et du marketing. Elles sont au moins en partie virtuelles, leur langue de travail est l'anglais, elles font essentiellement appel à de la mobilité de courte durée pour les réunions physiques et à des travaux via Internet et en conférences téléphoniques. Cette orientation s'accompagne d'une stagnation de l'effectif d'expatriés en longue durée et d'un accroissement sensible des missions de courte durée.

## Quel est le rôle de l'expatrié ?

Une filiale à l'étranger fait appel, en priorité, à des salariés du pays où elle est implantée. Elle est donc, par nature, mono-culturelle. Les Groupe internationaux ont, en moyenne, **un effectif expatrié inférieur à 1 % de leur effectif total**. Ils expatrient pour :

- répondre à un appel d'offres ou acquérir une filiale ;
- être présent dans la gouvernance de leurs filiales (management, finances) ;
- apporter une expertise technique manquante localement ;

- donner une opportunité d'expérience internationale à de futurs dirigeants ;
- développer une culture commune.

L'expatrié est partie prenante de la filiale ; ce n'est pas sa qualité d'expatrié qui lui donne une capacité particulière à gérer les conflits, c'est son positionnement hiérarchique et sa sensibilité multiculturelle. En revanche, il est un bon intermédiaire entre la filiale et le siège : il connaît les enjeux des deux mondes et peut en être l'interprète auprès des deux parties.

## L'équipe multiculturelle : opportunité ou source de difficultés ?

Les équipes multiculturelles sont une opportunité pour un groupe international :

- Elles permettent de rassembler les meilleures expertises sur une question ;
- Elles sont un lieu de diffusion de la stratégie du groupe, notamment dans les Comités de Direction métier ;
- Elles sont un creuset d'élaboration et de diffusion de l'identité et de la culture du groupe ;
- Elles sont un catalyseur de l'innovation par confrontation des différences.

Les équipes multiculturelles sont moins difficiles à manager que les équipes biculturelles, les phénomènes de concurrence y sont moins importants.

Cependant, il faut faire travailler ensemble des acteurs qui ont des langues maternelles, des processus d'analyse et des modes d'action très différents. Cette hétérogénéité des modes de pensée et d'action est une source de difficulté pour le management de telles équipes, chacun devant prendre le temps d'écouter l'autre et tenir compte de sa différence. La diversité des langues maternelles est une source de malentendus en raison d'une maîtrise imparfaite de l'anglais ou de traductions approximatives du vocabulaire technique, quand tous les membres ne parlent pas anglais. D'où l'importance d'un accompagnement culturel et linguistique.

## Le manager d'équipe multiculturelle

En raison des difficultés énumérées ci-dessus, le processus de travail d'une équipe multiculturelle est plus lent et plus difficile que celui d'une équipe monoculturelle. Paradoxalement, il est de meilleure qualité, car le non-dit et les jeux d'acteurs y tiennent beaucoup moins de place. Par nécessité, les problèmes et les objectifs sont mieux explicités, le jalonnement du travail est plus précis. À titre d'exemple, les débats d'un Comité d'Entreprise européen sont généralement d'une qualité supérieure à ceux des Comités d'Entreprise des différents pays dans le groupe.

Le succès réside dans un management approprié. En plus des qualités habituelles, **le manager doit être un modérateur et un médiateur** ; il s'agit de faire comprendre à tous les particularités de chacun et l'originalité de chaque apport, de rebondir positivement sur l'inattendu. C'est un peu la quadrature du cercle. La phrase : « *ce qui nous rassemble est plus important que ce qui nous divise* » est le fil directeur de tout travail multiculturel.

### Question :

**Vous êtes le manager d'une équipe multiculturelle. Quels sont selon vous les facteurs clés du succès pour le fonctionnement de l'équipe ? Quelles actions mettez-vous en place pour bien manager l'équipe ?**