



# **Comment faire du management interculturel un atout compétitif ? La culture d'entreprise à l'épreuve de la mondialisation**

Compte rendu

La mondialisation, loin de niveler les différences culturelles, a révélé des enjeux interculturels plus cruciaux que jamais à une époque de fortes tensions identitaires. Transformation numérique, diversification des activités, nouvelles organisations matricielles, cohabitation de différentes générations sont autant de facteurs qui remettent en question le champ et la définition de la culture d'une entreprise. De plus en plus globalisées, les grandes entreprises recomposent une identité définie par la nationalité et les implantations, mais aussi par les métiers, le rapport à l'individuel et au collectif, les valeurs, les styles de management... Travailler, mener des projets, négocier des contrats, gérer des conflits dans ces milieux pluriculturels peut être source autant d'incompréhensions et de malentendus que de possibilités d'enrichissements mutuels.

A l'épreuve de ces cultures multiples et protéiformes, comment faire évoluer la culture d'entreprise pour intégrer ces nombreuses transformations ? Quels sont les principaux **risques interculturels** à connaître et anticiper ? A quels leviers recourir pour favoriser **la cohésion et la motivation des collaborateurs** ? Sur quelles bases **renouveler les modes de partage** d'un socle de valeurs distinctives propres à l'entreprise tout en respectant les différences culturelles à l'œuvre pour réussir le défi de l'intégration de tous les salariés au service de la création de valeur collective ?

### **Animateur scientifique**

**Philippe PIERRE**, Co-directeur du Master Management interculturel, **Université Paris-Dauphine**

### **Intervenants**

**Patrick BECHAUX**, DRH International, **Vinci Construction Grands Projets**

**Jean-François CHANLAT**, Professeur en sciences de gestion, **Université Paris-Dauphine**

**Marie-Bernard DELOM**, Directrice, Cadres dirigeants et développement managérial, **Orange**

**Sébastien HOULIERE**, Responsable de l'accompagnement des managers, **AG2R La Mondiale**

**Olivier LECLERC**, Directeur Intrapreneurship & business enabler, **Snecma**

**Dinah LOUDAH**, Conseiller du Président et Directeur général pour les relations internationales, **Véolia**

**Uxio MALVIDO**, VP Diversity & Inclusion and Employer branding, **LafargeHolcim**

**Eric MELLET** ex-Directeur du développement et de la formation commerciale, **L'Oréal**

**Sébastien MOTECHIC**, Responsable service Formation, **Métro Cash & Carry France**

**Evalde MUTABAZI**, Professeur, **EM Lyon**

**Jean PAUTROT**, Président, **Conseil Magellan de l'International**

**Franck PRUVOST**, Fondateur, **Sensitive Ways**

**Michel SAUQUET**, Enseignant, **Sciences Po Paris**

# Sommaire

<i>Introduction</i> .....	4
Philippe Pierre	
<i>L'intelligence interculturelle face aux défis de la diversité et de l'altérité</i> .....	7
Michel Sauquet	
<i>Quelles nouvelles grilles de lecture du management interculturel ?</i> .....	10
Evalde Mutabazi	
Dinah Loudah	
Jean Pautrot	
<i>Comment prendre en compte la diversité pour développer les nouveaux profils de managers et les modes de reconnaissance des talents ?</i> .....	15
Sébastien Motechic	
Uxio Malvido	
<i>Comment favoriser l'apprentissage des équipes multiculturelles et mettre en place des communautés de pratiques efficaces ?</i> .....	19
Franck Pruvost	
Sébastien Houlière	
Olivier Leclerc	
Eric Mellet	
<i>Quels chantiers du management interculturel pour demain ?</i> .....	28
Marie-Bernard Delom	
Patrick Bechaux	
Jean-François Chanlat	

# ***Introduction***

## Philippe Pierre

Le management interculturel renvoie de façon générale à deux dimensions : le transfert des outils de gestion tout d'abord, au niveau des Etats et des entreprises. On assiste dans ce cadre à des effets de résistance culturelle : lorsque l'on essaie de transférer des outils de gestion, ces effets sont à l'œuvre et contrecarrent le projet initial - le projet du Siège, perçu comme autoritaire. De surcroît, le management interculturel est souvent traité de manière internationale – au niveau des Etats nations donc -, et l'on s'attache à traiter les problèmes de communication entre des communautés, des cultures différentes. On s'intéresse moins au socle culturel commun qu'à ce qui nous sépare.

Comme l'a montré Philippe d'Iribarne dans *La logique de l'honneur*, chaque individu est mu par des référentiels de sens qui influencent sa conduite. De fait, l'histoire des entreprises est en lien direct avec l'histoire des sociétés. D'Iribarne met en lumière trois modèles d'organisation :

- Le modèle français, où l'on est toujours au-dessus ou en-dessous de quelqu'un.
- La logique du contrat, rattachée au modèle anglo-saxon.
- Le modèle du consensus, d'essence hollandaise, qui constitue un renouveau pour les modèles d'organisation : il esquisse en effet le passage d'une organisation pyramidale, structurée et structurante, au réseau, voire au réseau de réseaux.

Quelques questions méritent à ce stade d'être posées.

- Comment gérer la diversité, à travers des chartes et des labels ? Comment déployer des équipes de plus en plus diversifiées (métier, âge, parcours de vie, origine...) ? Comment protéger et valoriser ce que l'on appelle communément « profils atypiques » ? N'est-ce pas d'ailleurs étrange de nommer certains profils atypiques, ce qui

revient à considérer que « nous » serions majoritaires ?

- Quelle mobilité des personnes et des élites transnationales ? Comment « bricoler » culture d'origine, culture des pays d'accueil et cultures d'entreprise ? Comment faire le lien entre des mondes a priori contradictoires ?
- Quid du travail à distance ? Quelle gestion des équipes déspatialisées, virtuelles ? Comment créer de la confiance entre des équipes qui ne se voient pas ?
- Comment gérer les rapprochements, les fusions-acquisitions où, après de nombreuses années, chacun se dit encore « ex membre de » ?
- Comment construire des organisations dites apprenantes ? Comment préserver la mémoire de l'organisation ?
- Quid du fait religieux ? Comment le prendre en compte dans les rapports de travail ?

La culture d'entreprise, pour se référer à Edgar Schein, est « un ensemble de prémisses et de croyances partagés que le Groupe a appris au fur et à mesure qu'il a résolu ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, qui a fonctionné suffisamment bien pour qu'il soit considéré comme valide, et par conséquent qui est enseigné aux nouveaux membres comme la manière appropriée de percevoir, penser, ressentir ses problèmes ». Lorsque l'on parle de culture d'entreprise, il faut toujours distinguer trois niveaux :

- Le niveau que les entreprises et les dirigeants affichent.
- Les pratiques réelles.
- Le ressenti, le vécu.

Or il existe toujours un écart entre ces trois niveaux. Par ailleurs, quatre niveaux possibles de

structuration de la discipline du management interculturel peuvent être identifiés.

- La lutte contre les discriminations.
- La constitution d'équipes réellement diversifiées, au-delà des effets d'affichage.
- Le référentiel de sens.
- La communication à distance, la possibilité d'être en présentiel et en distanciel.

Naturellement, il est important de créer un lien entre ces quatre niveaux. Mais cela complexifie le rôle du DRH et des dirigeants, et invite les

chercheurs en sciences sociales et en sciences de gestion à ouvrir et élargir leur regard. Mais ce lien, qui est le fil de l'altérité, est indispensable puisqu'il permet d'aller au-delà de la tolérance, pour parvenir au stade de la reconnaissance. Il est essentiel en effet de pouvoir intégrer et valoriser des personnes qui ne nous ressemblent pas. C'est le cas des personnes issues d'autres pays et cultures, naturellement ; mais c'est aussi le cas des talents, qui vont parvenir à atteindre leurs objectifs grâce à leurs propres chemins, leurs propres manières : le talent est quelqu'un d'excellent et de différent. De fait, le management interculturel peut être une source précieuse d'enseignements pour améliorer la gestion de ces profils si particuliers.

***L'intelligence interculturelle face aux défis  
de la diversité et de l'altérité***

# Michel Sauquet

Force est de constater que l'ethnocentrisme est très présent dans les sociétés... et dans les entreprises. De fait, la problématique interculturelle, à prendre au sens large, est source de nombreux défis pour les organisations.

**Michel Sauquet est enseignant à  
Sciences Po Paris.**

## **Comment répondre à ces défis ?**

### **Plusieurs défis**

#### *Le défi de la diversité*

Mondialisation, migrations, mélange de cultures pourraient faire penser que nous vivons dans un monde de plus en plus homogène. Rien n'est plus faux : comme l'a montré Dominique Wolton, la mondialisation devait ouvrir le monde, et conduit à un défi politique : gérer le retour des identités et de la diversité culturelle. Cet état de fait se constate dans le quotidien des entreprises, qui doivent gérer des équipes de plus en plus multiculturelles. Il est donc toujours aussi difficile de gérer la diversité culturelle dans l'entreprise, voire davantage : l'exemple de la gestion du fait religieux, qui progresse considérablement et rapidement, en atteste. Surtout, le défi de la diversité est aussi le quotidien d'une multitude de secteurs professionnels, bien au-delà des entreprises : l'Education nationale en premier lieu, mais aussi les établissements sanitaires et sociaux (hôpitaux, maisons de retraite) où le personnel est d'une diversité culturelle et géographique extraordinaire, établissements pénitenciers, Justice, forces armées (en leur sein et avec les populations qu'elles côtoient lors des opérations extérieures), administration, églises, diplomatie, ONG et secteur humanitaire, où, là également, les cultures « d'entreprise » sont extrêmement fortes...

#### *Le défi de l'altérité*

La différence fait peur ; elle fait craindre pour sa propre identité. Comment prendre en compte cette différence et, si possible, en faire un atout ? Comment laisser une place pleine et entière à « l'autre » ? La reconnaissance de l'altérité constitue un passage obligé : il faut passer de la connaissance, de la diversité, à la reconnaissance... et, encore une fois, en faire un atout. Pour passer de la diversité à la

reconnaissance, pour affronter sereinement l'altérité, il faut admettre que, contrairement à ce qu'a écrit Sartre dans *Huis clos*, l'enfer, ce n'est pas les autres.

Au-delà de l'enjeu professionnel – gagner en performance, en réactivité, etc. -, bien connu, il existe un enjeu sociétal extrêmement prégnant. Prenons l'exemple de Daesh : personne, individuellement, ne va vaincre cette organisation terroriste. Chacun, en revanche, peut contribuer – chacun en a la responsabilité – à renforcer le lien social, le vivre ensemble. Concernant plus particulièrement les entreprises, elles pourraient peut-être, au sein de leurs politiques RSE, développer ce que l'on peut qualifier de « responsabilité interculturelle » réellement incarnée, donc dépassant le stade de l'incantation.

### **L'intelligence interculturelle**

Il s'agit à la fois d'une posture, d'un échange et d'une méthode.

#### *Une posture*

Cette posture consiste à faire crédit a priori à l'autre d'être potentiellement intelligible, compréhensible. Si la manière d'agir d'un collègue, d'un voisin... nous étonne, voire nous choque, la première réaction est de monter au créneau, de s'en offusquer. Mieux vaut se demander si cet « autre » n'a pas une logique propre, parfaitement rationnelle. L'international, c'est « aller vers », découvrir ce qui, chez l'autre, dans sa culture, sa religion, son histoire, explique son comportement. On retrouve là la suspension de jugement grecque, où il s'agit de comprendre avant d'agir.

#### *Un échange*

L'intelligence interculturelle n'est pas une découverte à sens unique. Nous ne sommes en effet pas les seuls à devoir faire un effort pour essayer de comprendre l'autre... car celui-ci ne nous comprend pas davantage que nous ne le



comprenons ! Il faut donc se laisser questionner, dans une logique de complémentarité.

### Une méthode

Elle comprend trois éléments : prise de recul, questionnement, négociation.

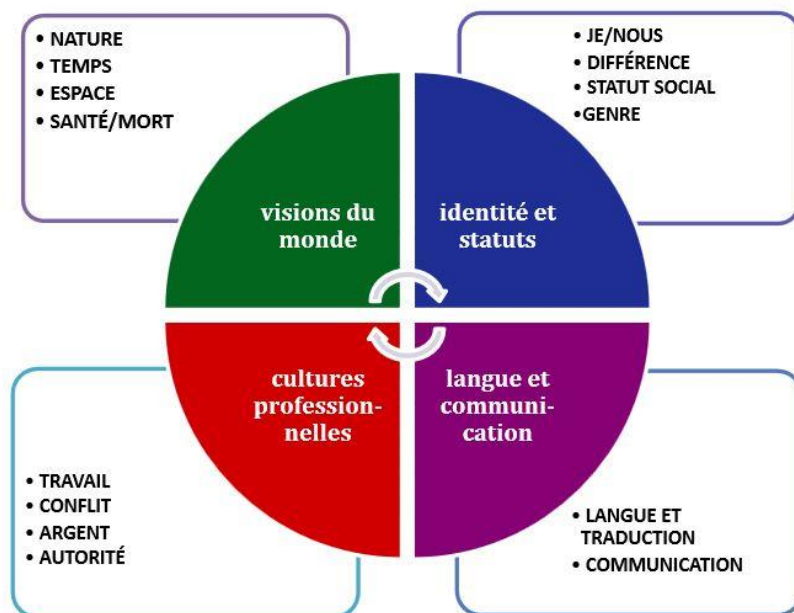
**Prise de recul.** Il faut s'interroger sur le contexte dans lequel évolue son interlocuteur. Il faut aussi prendre du recul par rapport à la culture, qui ne constitue jamais un élément statique. Les cultures, de surcroît, peuvent être instrumentalisées – par exemple en utilisant l'alibi culturel en cas de désaccords. De la même manière, d'aucuns adoptent parfois une approche culturaliste, considérant que la culture est « responsable de tout », etc.

**Questionnement.** Ce questionnement porte en premier lieu sur les représentations que l'autre porte sur des notions qui, pour nous, sont des évidences, alors qu'elles peuvent faire l'objet d'acceptations, de compréhensions très hétérogènes.

**Négociation.** Il s'agit d'une négociation socioculturelle : comment, sans se dévaloriser soi-même, sans mettre l'autre sur un piédestal, être en mesure de rester soi-même et de respecter l'autre ? Il s'agit, dit simplement, de passer d'une logique du « ou » à une logique du « et ».

Une grille d'observation et d'analyse des contextes, des représentations et des pratiques socioculturelles – le culturoscope – est le support de cette méthode. Cet outil a initialement été utilisé pour la gestion des expatriés, avant, pendant et après l'expatriation. Mais il peut être utilisé dans toutes les organisations, la problématique interculturelle ne concernant naturellement pas uniquement les multinationales.

Ce culturoscope vise à mettre en évidence l'existence de similitudes, ou de différences entre quatre grands domaines : visions du monde ; identités et relations humaines ; langues et communication ; facteurs économiques et sociaux.



Source : M. Sauquet

***Quelles nouvelles grilles de lecture du  
management interculturel ?***

# Evalde Mutabazi

## Un échec massif des opérations de rapprochement

Quid de l'interculturalité dans les rapprochements d'entreprise ? Comment gérer la multiculturalité qui naît inévitablement lors de telles opérations ? Celles-ci – fusions, acquisitions, alliances – échouent massivement – entre 70% et 90% ! -, en ce sens où les objectifs assignés initialement, d'un point de vue financier, ne sont pas atteints totalement. Dans le même temps, le nombre d'opérations de fusions-acquisitions, les sommes qui y sont consacrées, croissent de manière extrêmement forte et rapide. La raison en est simple : dans un contexte de mondialisation, les entreprises considèrent qu'il faut atteindre une taille critique suffisante pour survivre.

## Approche monoculturaliste vs. approche interculturelle

Traditionnellement, les entreprises qui acquièrent d'autres entreprises adoptent une approche monoculturaliste – on impose « sa » culture, au motif que l'on est le plus fort, que l'on a raison... et que cette même culture est meilleure, plus efficace que celle de l'autre. Cette logique a quasi-systématiquement été vouée à l'échec car, sans surprise, elle suscite des résistances : résistances identitaires, résistances face aux habitudes en vigueur, fort attachement à sa culture d'origine. La confrontation de cultures et de pratiques différentes devient sans surprise un problème. Dit autrement, la complémentarité recherchée ne devient pas un atout, mais une difficulté.

L'approche interculturelle est précisément une réponse permettant aux rapprochements entre entreprises d'être plus efficaces, ceci à plusieurs phases.

**Avant le rapprochement**, lorsqu'il s'agit d'identifier les entreprises avec lesquelles celui-ci est possible. Jusque dans les années 60, c'étaient les éventuelles complémentarités qui conditionnaient les rapprochements. Dorénavant, il convient davantage de

s'intéresser aux différences culturelles. Cela permet de mieux comprendre l'autre, son histoire, ce qui doit constituer un préalable à la négociation.

**Evalde Mutabazi est professeur à EM Lyon.**

## Lors de la phase de négociation –

qui est souvent très mal préparée, car les entreprises sont en concurrence -, il faut aussi s'intéresser à la dimension culturelle : quels sont les points communs, quelles sont les différences ? Certaines d'entre elles peuvent-elles donner naissance à des complémentarités... ou vont-elles représenter des blocages insurmontables ?

**Lors de la phase de rapprochement effective.** Les véritables difficultés apparaissent à ce stade, dans la mesure où il s'agit de bâtir une organisation qui va permettre de trouver des complémentarités, donc de faire des différences un atout. Force est de constater que les entreprises s'intéressent davantage aux différences existant entre deux organisations qu'à leurs points communs, ce qui est incontestablement une erreur. Il s'agit surtout, dans cette phase de rapprochement effectif, de permettre aux entités allant constituer le nouvel ensemble de conserver leurs identités. C'est précisément cette logique qui a présidé à l'Alliance Renault-Nissan – qui, fait notable, n'est pas une fusion au sens propre du terme – avec le succès que l'on sait.

Dans ce cadre, il faut aussi s'interroger sur les outils que l'on va conserver, sans systématiquement imposer les outils de la maison-mère. Il faut aussi que les réductions d'effectifs, qui accompagnent très régulièrement les opérations de fusion-acquisition, portent sur l'ensemble de l'organisation, et non sur l'entreprise acquise... Il faut par ailleurs préserver les savoir-faire de tous – ce qui suppose de se parler, de se raconter, de permettre à chacun de « s'examiner » en mettant en avant ses points forts et ses points faibles. Dit simplement, il faut bien se connaître ; il faut éviter de plaquer un mode de management, des outils, des principes de fonctionnement... – de manière uniforme et globale, sans tenir compte des différences

culturelles de chacun. Il est nécessaire, donc, de pratiquer une approche multiculturelle, ce que font d'ailleurs des entreprises de plus en plus nombreuses.

Point de vigilance : les différences doivent être prises en compte... mais il faut éviter le risque de l'indifférence qui peut naître si l'on laisse trop d'autonomie aux filiales. Surtout, il faut « laisser du temps au temps », laisser suffisamment de temps aux équipes pour construire des organisations efficaces. Or cela ne se fait pas en un jour, tout particulièrement pour certaines fonctions critiques : la R&D notamment. Il faut donc se laisser le temps de l'apprentissage

mutuel : de se connaître, de se reconnaître, de s'apprécier.

Enfin, il faut créer un fonds culturel et managérial partagé. Il faut que tous les salariés de la « nouvelle » entreprise puissent se connaître, se découvrir, se révéler aux autres. Pour ce faire, des outils de lecture, de compréhension de l'autre sont souvent indispensables, à l'instar du culturoscope présenté par M. Sauquet. Si les différences culturelles et managériales de départ ne sont pas prises en compte et intégrées dans la réflexion dès l'amont, il est fort probable qu'une culture d'entreprise commune et multiculturelle à la fois ne voie pas le jour.

# Dinah Loudah

## Éléments de contexte

L'internationalisation de Veolia est tout aussi récente que rapide : il y a 15 ans encore, 90% de l'activité de Veolia était concentrée en France ! Un accompagnement managérial de cette (r)évolution a été indispensable. Elle a tout d'abord concerné les expatriés puis, très rapidement, l'ensemble du Groupe : Veolia n'est pas une multinationale, mais un Groupe multi-local. Son activité en effet (eau, propreté, transport) est en effet locale.

Cette internationalisation s'est accompagnée, plus récemment, d'un plan de désendettement et de transformation, afin de réduire les coûts. Le business model a, avec la crise de 2007-2008, changé. L'entreprise, aujourd'hui, n'est plus organisée en branches comme précédemment, mais adopte une organisation géographique, régionale. Concrètement, sur un territoire donné où les différentes Divisions communiquaient peu, voire pas du tout, Veolia apporte maintenant une offre globale, couvrant plusieurs types d'activité.

## Quel socle de valeurs communes dans un Groupe international ?

Un groupe de travail spécifiquement dédié à la problématique culturelle a été organisé préalablement à cette transformation organisationnelle : il s'agissait en effet de construire une organisation moins centralisée et, en regard, plus intégrée. Dans le cadre de ce groupe de travail, il a été décidé de conserver les valeurs partagées – le socle – et de les traduire en comportements attendus chez tous les managers de Veolia, quel que soit leur métier, quelle que soit leur localisation. Ce socle managérial partagé devait donc être incarné par l'ensemble du management. Il se traduisait par une « charte de comportements », visant un « alignement » des pratiques managériales où la

sanction, voire l'obéissance occupaient une place significative.

Mais il est rapidement apparu que cette charte était inapplicable, compte tenu des fortes différences culturelles qui existent dans le monde. En effet, elle ne tenait pas compte de la dimension multiculturelle inhérente

à l'internationalisation du Groupe. Il est alors décidé de constituer, dans le monde entier, des focus groups afin de recueillir l'opinion de l'ensemble des entités et filiales vis-à-vis de cette charte : une logique participative a donc été à l'œuvre. Sans surprise, à l'issue de ces focus groups, il est apparu que le projet initial de charte était mal compris, voire pas du tout accepté : il a donc été totalement réécrit, avant d'être déployé.

La « nouvelle » charte obéit à une philosophie toute différente. Ce n'est pas un catéchisme, bien au contraire ; il ne met plus l'accent sur l'obéissance, l'alignement, mais sur des valeurs fort différentes : responsabilité, innovation, service client, respect... Surtout, cette charte laisse la porte ouverte à l'interprétation de ces valeurs selon le contexte culturel où elles prennent place : elle n'est pas « gravée dans le marbre ». Cette charte est en outre assortie d'une méthodologie :

- Diagnostic ;
- Points principaux à travailler pour être davantage en phase avec la charte ;
- Plan d'action ;
- Un an après la mise en œuvre de celui-ci, retour d'expérience afin d'évaluer l'état d'avancement.

Cet exercice est réalisé dans l'ensemble du Groupe, afin que les valeurs et les comportements fixés dans la charte s'incarnent réellement au quotidien, dans toutes les entités.

**Dinah Louda est conseiller du  
Président et Directeur général  
pour les relations internationales  
chez Veolia.**

# Jean Pautrot

## Quelles interactions entre management et culture ?

La culture est-elle un facteur d'unité, ou de division – voire de désordre ? Il faut rappeler que la culture est une façon de penser, de ressentir et d'agir caractéristique d'une communauté – pays, métier, entreprise, etc. Cette culture a trois couches : externe, médiane, profonde. La couche médiane – qui est la plus intéressante - est celle à laquelle les expatriés sont confrontés : elle est constituée des valeurs, des normes, des processus qui visent à répondre à un certain nombre de dilemmes – donc à des questions qui n'ont que des mauvaises réponses ! Or le management rencontre régulièrement les dilemmes de la vie, il s'agit même d'une activité quotidienne. Un manager est donc forcément confronté à la question de la culture.

## Le rôle central de la culture métier

En revanche, une autre culture – la culture métier – est beaucoup plus homogène et peut donc être plus facilement mise à contribution : elle transcende en effet les cultures nationales. De fait, le métier est, très souvent, vecteur d'unité.

Dans la mesure où les Groupes éprouvent de réelles difficultés à mettre en place une culture managériale homogène, ils ont tendance à mettre l'accent sur la culture d'entreprise. Celle-ci repose traditionnellement sur la culture métier, d'une part, et la culture de la maison-mère, d'autre part. Ceci étant, ces deux éléments se révèlent bien souvent insuffisants : comment dans ces conditions développer et créer de toute pièce une culture d'entreprise ?

## Partir des valeurs

Il faut, pour ce faire, partir des valeurs, à partir desquelles se fabriquent les cultures. Cette phase n'est pas exempte de dangers importants : en effet, ceci en règle générale, les valeurs émergent des pratiques. Dit autrement, les valeurs doivent être incarnées, reposer sur des éléments concrets – il ne doit pas y avoir d'écart entre les discours et les pratiques. Ces écarts se constatent malheureusement de façon régulière... ce dont les salariés sont parfaitement conscients. La construction du discours sur les valeurs doit faire l'objet d'une grande attention : il doit être associé à des pratiques authentiques.

En matière de management, certaines questions doivent faire l'objet également d'une grande attention - la question de la fixation des objectifs et des résultats tout particulièrement. Pour fixer des objectifs dans un Groupe global, il faut qu'ils soient compréhensibles par tous. Il faut donc fixer des « objectifs objectifs », des objectifs « smart » autrement dit. Mais, là également, différentes interprétations peuvent en être faites. De surcroît, fixer des objectifs explicites peut poser problème dans des cultures où l'implicite règne. Quant à l'évaluation des résultats, des difficultés se posent aussi...

En ce qui concerne enfin les cadres à potentiel, il s'agit d'une population qui appartient à la culture dominante. Lors des assessments, ils sont confrontés aux dilemmes de la vie... et les réponses privilégiées sont celles de la culture dominante. Ne pas appartenir à celle-ci, ne pas en maîtriser les codes peut donc conduire à exclure certains individus de cette population, alors même qu'ils pourraient parfaitement y prétendre au vu de leurs compétences.

**Jean Pautrot est président du  
Conseil Magellan de  
l'international.**

***Comment prendre en compte la diversité  
pour développer les nouveaux profils  
de managers et les modes  
de reconnaissance des talents ?***

# Sébastien Motechic

## Éléments de contexte

Métro Cash & Carry France est la filiale française d'un Groupe allemand, implanté dans 28 pays. L'entreprise est présente en France depuis le début des années 70. Elle est aujourd'hui implantée sur l'ensemble du territoire : 94 sites. Métro, à la différence des enseignes de grande distribution, s'adresse aux professionnels de la restauration.

**Sébastien Motechic est responsable du Service formation de Métro Cash & Carry France.**

## La promotion interne, une valeur forte

La promotion interne a été une valeur forte lorsque le Groupe a considérablement crû dans les années 80 et 90. Il s'agit d'insérer des jeunes, parfois sans diplôme, et de leur permettre de gravir tous les échelons de l'entreprise. Un dispositif a été mis en place en 2008 – Les classes Métro – qui visent précisément l'insertion professionnelle de jeunes sans diplôme. Elles prennent place dans l'ensemble des régions où Métro France est présent. Objectif : donner sa chance à des jeunes qui n'ont pas d'expérience en entreprise, ou qui sont en échec scolaire.

Ces classes Métro durent entre sept et huit mois, et comportent deux phases :

- Insertion : transmission de la culture d'entreprise, les comportements clés, les codes (implicites et explicites) permettant de s'intégrer dans l'entreprise et l'équipe.
- Qualification.

La formation est à la fois théorique et pratique. Les jeunes concernés bénéficient d'un tuteur dans l'entreprise, qui leur donne les codes et leur

apprennent les comportements attendus en entreprise. Les savoir-faire, les tours de main sont également transmis dans ce cadre. A l'issue de la formation, il est proposé aux jeunes d'intégrer l'entreprise en CDI et d'obtenir un certificat de qualification professionnelle. Ces parcours s'achèvent avec des cérémonies de remise de diplômes – les jeunes

et les tuteurs sont alors valorisés.

Il n'a pas été simple de mettre en place ce programme : l'intégration, sur les premières classes, avoisinaient les 20%. Ce taux dépasse aujourd'hui les 45%, grâce à un meilleur repérage des jeunes, et une meilleure qualité du travail des tuteurs. Au-delà, ces classes ont permis à l'ensemble des salariés de s'interroger sur leur qualification, leur formation – tous naturellement ne sont pas passés par les classes Métro ; tous ne bénéficient pas d'une CQP. Par ailleurs, cela a eu un impact sur la façon dont les managers envisagent la formation de leurs équipes, et conduit l'entreprise à mettre en place des dynamiques de certification plus larges, ne concernant donc pas uniquement le CQP Employé de commerce dont il est ici question. Métro certifie également les parcours Pépinières, qui sont des parcours de promotion interne, et développe plus largement les dynamiques de VAE dans l'entreprise.

Enfin, la question du lien intergénérationnel est prise très au sérieux par Métro. Les tuteurs forment des jeunes ; mais les jeunes forment aussi aujourd'hui les plus anciens à la compréhension du digital et la prise en main des outils afférents. Certains jeunes sont maintenant des e-référents.



# Uxio Malvido

## Quelle définition de la diversité et des talents ?

On parle souvent de la diversité comme d'une forme de différence : entre hommes et femmes, entre jeunes et vieux... Mais, en entreprise, la diversité renvoie non pas aux différences en tant que telles, mais à l'inclusion de toutes les différences. On assiste donc à un « basculement » vers l'inclusion, qui a beaucoup moins trait au talent management qu'à la culture d'entreprise et à des dimensions organisationnelles.

De fait, comment créer des organisations inclusives ? La recherche montre que le sentiment d'inclusion dépend de deux dimensions : il faut se sentir unique, donc valorisé ; il faut en parallèle avoir le sentiment que l'on appartient à un ensemble. Telle est bien la difficulté de ce sujet : comment se sentir unique et « membre de » ? Telle est bien la tension qu'il faut parvenir à résoudre en interne.

## Comment prendre en compte les différences culturelles au niveau international ?

Pour développer des organisations plus inclusives, le travail est considérable – il est notamment impossible de se reposer sur un programme labellisé, en faveur de la diversité tout particulièrement. Il faut, au contraire, être en mesure de redéfinir tous les process et toutes les politiques. Il faut donc revoir de fond en comble l'architecture interne de l'organisation, de telle sorte que les managers et les RH gèrent tous les individus de manière plus inclusive : identification des talents, recrutement, développement des carrières... Autant de process devant être revus dans cette optique. Ce travail a été précisément effectué chez Lafarge, comme le montre l'exemple de la mobilité.

La mobilité, en tant que telle, n'est pas inclusive : sont mobiles principalement des hommes, d'un certain âge et d'une certaine nationalité. Le programme dédié à la mobilité, chez Lafarge, n'échappe pas à cet impaire. Il faut donc se demander quel est l'objectif de la mobilité : s'il

**Uxio Malvido est VP Diversity & Inclusion and Employer Branding chez LafargeHolcim.**

s'agit principalement de développer des compétences interculturelles, un programme d'expatriation complet n'est pas forcément nécessaire – d'autres logiques peuvent être mises en œuvre : projets internationaux, projets de courte durée... En définitive, le choix des programmes a un impact majeur sur les populations éligibles à la mobilité... et sur les populations susceptibles d'accéder aux postes les plus élevés dans l'organisation. On peut donc réellement favoriser l'inclusion en agissant directement sur les process.

## La fusion entre Lafarge et Holcim dans les faits

Lafarge et le Suisse Holcim se sont récemment rapprochés pour former un nouvel ensemble : LafargeHolcim. Il s'agit d'une fusion entre égaux. Ceci étant, ces deux entreprises voient la question de l'inclusion – voire, plus généralement, l'activité en tant que telle - de manière très différente. Cela n'a rien d'étonnant : Lafarge est une entreprise française ; Holcim est une entreprise originaire de Suisse alémanique. Les univers de sens sont tout aussi différents, comme les modèles organisationnels. Lafarge ainsi a toujours adopté un modèle très centralisé, assis sur forte rationalité et un certain universalisme, à l'image de la France ; Holcim, en revanche, adopte une organisation décentralisée : les fonctions Siège sont réduites au minimum, les décisions sont prises selon le principe de subsidiarité. Les pays bénéficient de fait d'une réelle marge de manœuvre.

S'agissant de la gestion des talents, les différences sont réelles également. Chez Lafarge, la progression se fait en passant d'un métier à l'autre – la progression « verticale » est donc extrêmement courte. Chez Holcim, la dimension verticale prédomine. De fait, la sélection des critères pour la nomination des postes de direction, une fois la fusion décidée, a fait l'objet de discussions.

A l'heure actuelle, une nouvelle culture d'entreprise est en cours d'élaboration. On

comprend, compte tenu des différences qui viennent d'être rappelées, qu'il s'agit d'un chantier de grande ampleur. Notamment, la culture d'entreprise n'était pas très forte chez Holcim, contrairement à Lafarge ; les valeurs ne

sont pas les mêmes. Ceci étant, cette nouvelle culture d'entreprise va voir le jour et, à l'instar de Veolia, déclinées pays par pays et traduites en comportements attendus.

***Comment favoriser l'apprentissage des équipes multiculturelles et mettre en place des communautés de pratiques efficaces ?***

# Franck Pruvost

## Prendre en compte la distance

Lorsque l'on parle d'interculturalité, on parle, au fond, de distance. Les difficultés surviennent en effet lorsque des individus doivent interagir alors qu'ils appartiennent à des cadres culturels différents.

La distance, en outre, est naturellement géographique ; elle concerne aussi les relations entre les individus qui ne partagent pas forcément les mêmes valeurs, les mêmes regards, la même vision de la vie. Au fond, si on analyse les différentes catégories classiques de la diversité, on retrouve cette notion de distance.

**Franck Pruvost est le fondateur de Sensitive Ways.**

## Le rôle central de la communication

La question de la distance nous amène, face à l'inconnu de l'autre, à poser des étiquettes, des clichés ; pour réduire cette distance, pour manager dans un contexte multiculturel et/ou de diversité, la communication qui doit être bien comprise et bien menée. En atteste l'exemple de la traduction : être capable de traduire une même idée dans différentes langues et de façon exacte est indispensable pour que tous les destinataires de l'idée comprennent tous celles-ci de la même manière. Cette communication est également nécessaire, dans la mesure où ce qui est évident pour certains ne l'est pas pour tout le monde. De fait, on ne connaît, on ne comprend pas forcément les réactions de différents individus pour un même problème.

La communication, en outre, a trait au poids des implicites et des non-dits. Dans certaines cultures, dans certains contextes, un fait, une idée vont tellement de soi que l'on n'a pas besoin d'en parler. Dans d'autres cadres, dans d'autres cultures, l'implicite est tellement fort qu'il peut rester... inconnu. Expliciter l'implicite est donc parfois indispensable.

La plupart du temps, l'interculturalité est vécue de manière brutale : au travers des conflits, des problèmes que l'on a à gérer. Pour résoudre ces problèmes, pour réduire la distance, il faut des outils : des outils de communication en premier lieu. questionner, se questionner, se laisser

questionner contribue également directement à réduire cette même distance.

## Quelle attitude, quelle posture ?

Pourtant, bien communiquer sur un plan technique ne suffit pas. La qualité profonde de la rencontre et de la communication repose sur l'attitude, la posture. Cette dernière en effet est fondamentale : elle doit être atteinte par un manager, un accompagnateur, un formateur, qui travaille sur les problématiques d'interculturalité et de diversité. Cette posture, qui est celle de la rencontre, renvoie à plusieurs composantes :

- L'engagement. On ne peut pas réussir si l'on ne s'engage pas, personnellement. Cet engagement, c'est un effort – cela nécessite du courage.
- La présence. Etre réellement « avec » l'autre renvoie à une qualité d'attention, de présence, se fondant sur une réelle disponibilité – que l'on soit proche de ses équipes, ou très éloignées. La présence, c'est une qualité de disponibilité, de regard, et une intensité dans la relation.
- L'écoute, qui renvoie à une qualité de sensibilité, au sens « photographique du terme. Il s'agit d'investir tous ses sens au service de l'attention à l'autre et à son environnement. L'écoute et l'attention sont au service de l'interprétation.
- L'exploration, qui renvoie à la curiosité à l'égard de son environnement ; à la confiance que l'on accorde à ceux que l'on ne connaît pas... et que eux nous accorde.

**Engagement, Présence, Ecoute, Exploration :** c'est bien cette épée qui permettra de réduire la distance.

Seules les expériences de vie permettent – ou pas – aux individus d'atteindre cet objectif. Il peut s'agir d'une expérience de handicap par exemple, comme F. Pruvost peut en témoigner : en tant qu'handicapé, « on » se trouve souvent

face à des individus qui vont naturellement plaquer des idées toutes faites, des clichés sur sa personne, que l'on résumera à son seul handicap... et on se comportera en fonction, de manière extrêmement attendue. De fait, une personne handicapée devra s'engager pour aller au-delà et instaurer une véritable communication. Le handicap, en outre, permet de s'approprier des capacités d'écoute supérieures à la moyenne. Une personne handicapée, en outre, se doit d'expérimenter, d'essayer, d'admettre l'erreur... ce qui permet de trouver des choses inattendues.

### **Quelques recommandations**

Ces recommandations sont de différents ordres.

- Il faut tout d'abord entreprendre tout ce qui peut favoriser la rencontre. Il faut, dit plus simplement, aller vers l'autre.
- Il faut bien avoir à l'esprit que l'expérience renvoie à deux dimensions : l'expérience de vie (qui nécessite par

essence du temps) ; l'expérience à entendre comme expérimentation.

- En outre, il faut instaurer des temps de partage de ses expériences, qui permet souvent de comprendre la culture, les perceptions de l'autre.
- L'entraînement à la communication est souvent nécessaire : on peut en effet s'améliorer dans ce domaine ! L'entraînement permet surtout de créer du vécu, élément essentiel à la confiance.
- La question de la contrainte ne doit pas être sous-estimée : lorsque l'on se trouve face à des contraintes, il faut trouver des ressources inattendues pour les résoudre – ce qui permet d'innover.
- Enfin, chacun peut chercher dans sa vie, ses expériences, un décalage lui permettant de comprendre les situations auxquelles il est confronté.

# Sébastien Houlière

## Éléments de contexte

AG2R est un Groupe présent sur deux activités : la retraite complémentaire et l'assurance de personnes. Il compte 10 millions d'assurés et 500 000 entreprises clientes. Il compte également 1 000 administrateurs ou délégués des sociétaires – on comprend dès à présent que l'organisation de ce Groupe est complexe, composée d'une multitude d'entités aux statuts et aux histoires différents. Les effectifs s'élèvent à 11 000 salariés, répartis sur 285 sites en France.

**Sébastien Houlière est responsable de l'accompagnement des managers au sein de AG2R La Mondiale.**

## Un environnement et une entreprise en mouvement

AG2R La Mondiale est aujourd'hui face à un défi principal : demeurer un « centre » stable, dans un univers en mouvement : mouvement qui concerne néanmoins l'entreprise, qui, au cours des dix dernières années, a procédé à de nombreux rapprochements avec d'autres mutuelles et d'autres assureurs. Mais c'est surtout son environnement qui est en mouvement : les règles prudentielles changent, ce qui a un impact fort sur les politiques commerciales ; un accord national interprofessionnel a modifié les règles d'accès à la santé en entreprise, ce qui a également un impact sur les politiques commerciales ; un autre accord national interprofessionnel, concernant cette fois les retraites, a conduit tous les acteurs du secteur à réduire leurs coûts ; les taux en assurance-vie ont baissé et se trouvent proches du taux du Livret A ; la sinistralité en prévoyance augmente ; les fiscalités sont extrêmement évolutives, tant en santé qu'en prévoyance. Il s'agit d'autant de défis opérationnels, nécessitant une adaptation en permanence – sans centre stable, il est très difficile d'y faire face.

## Quelles compétences managériales pour faire face aux défis actuels ?

AG2R La Mondiale a pour postulat le maintien de l'emploi à l'occasion de chaque rapprochement. Il s'agit d'une contrainte, mais aussi d'une opportunité ; l'élément culturel est un

des éléments importants issus du maintien de l'emploi. Le fait que le top management soit très stable (la DRH est présente depuis 2001, par exemple) imprime une forte continuité. Pour la politique RH et la politique Formation tout particulièrement, les défis sont doubles : réussir les rapprochements en s'assurant suffisamment en amont que les entités concernées sont « compatibles » culturellement parlant ; s'appuyer sur les managers pour mettre en œuvre le changement culturel et, hors contexte de rapprochement cette fois, d'adopter la posture adéquate vis-à-vis de ses équipes. Encore faut-il pour ce faire, que les managers soient en mesure de s'interroger sur leurs pratiques – bref, de se regarder. Plusieurs dispositifs de formation, d'accompagnement des managers, visent précisément cet objectif :

- Echanges avec les dirigeants (n-1 du directeur général) pour identifier leurs besoins réels et répondre à leurs demandes.
- Implication de managers de proximité, de managers opérationnels et de dirigeants dans un même dispositif.
- Développement régulier des compétences managériales, en partant de l'individu, en lui donnant les moyens de se regarder, de se confronter aux postures attendues. Cela permet aux managers de se challenger régulièrement, de se remettre en question, de se soumettre au regard de l'autre sans être jugés.

Ces parcours de formation concernent tous les managers confrontés à une nouvelle prise de fonction. Ils s'étendent sur un an et demi – des ateliers ont lieu tous les trimestres, afin de « s'entraîner » régulièrement sans qu'il y ait d'enjeux. Il s'agit clairement d'espaces permettant aux participants de croiser leurs regards, dans un grand climat de confiance.

Cette logique faite de confiance et d'absences d'enjeux concerne aussi d'autres rencontres

pour les dirigeants, les managers opérationnels et les managers de proximité, qui ont lieu cette fois tous les ans et tous les deux ans. Elles prennent place également à l'occasion d'une fusion ou d'un rapprochement avec d'autres entreprises. On peut citer, à titre d'exemple, les actions mises en place lors de la fusion avec Réunica : les rencontres organisées permettent aux participants de chacune des entités concernées de réfléchir à leur propre culture, leur propre histoire, leurs propres valeurs, leurs habitudes – bref, sur leurs signes distinctifs. Ils réfléchissent également aux défis et aux critères de réussite qui les caractérisent. Ils doivent

également faire un rapport d'étonnement relatif à la culture de l'autre entité et indiquer les éléments à connaître pour parvenir à bien travailler ensemble : cela permet de rendre visible des éléments culturels implicites. Plusieurs vidéos ont ensuite été produites pour présenter les éléments culturels communs de chaque entité et les cultures de chacune d'entre elles. Même si les entreprises ont de nombreux points communs (elles sont toutes françaises, toutes anciennes, exercent toutes la même activité), les différences culturelles peuvent alors se révéler extrêmement fortes.

# Olivier Leclerc

## Qu'est-ce qu'un intrapreneur ?

On peut définir l'intrapreneur comme un entrepreneur à l'intérieur d'une organisation ; il développe une certaine agilité, dans une logique résolument opportuniste qui leur permet de servir « quelque chose » qui les anime profondément – c'est bien cette motivation intrinsèque qui fait leur force et leur spécificité au sein d'une entreprise. Pour l'entreprise justement, l'intrapreneuriat peut permettre de développer de nouveaux business, afin de diversifier le portefeuille d'activités. Il peut également être mis à contribution pour casser les silos organisationnels, créer des liens entre des entités très différentes les unes des autres, lors d'une fusion par exemple – mais pas seulement. Surtout, il peut susciter et renforcer l'engagement des salariés : le témoignage des intrapreneurs en effet suscite souvent des vocations... et, à tout le moins, renforce l'engagement de la plupart des collaborateurs.

**Olivier Leclerc est directeur  
Intrapreneurship & Business  
Enabler chez Snecma  
(Groupe Safran).**

## Comment détecter, accompagner les intrapreneurs ? Quelques exemples

Alcatel Lucent a notamment mis en place un programme qui laisse une large place à l'inspiration. Celle-ci en effet est essentielle, puisqu'elle permet de déterminer là où « l'on veut aller ». Alcatel Lucent a ainsi lancé un appel à idées, très simple : il suffisait d'avoir une idée de business pour avoir le droit d'en faire part, sans que cette idée soit formalisée. Le réseau social d'entreprise a été mis à contribution pour ce faire : de fait, toutes les idées étaient visibles par tout le monde ; tout le monde pouvait réagir. Cela permet de fait de confronter toutes les idées à l'avis des autres, donc de les enrichir. Alcatel Lucent a en outre choisi de constituer des équipes pluridisciplinaires pour conduire les projets. Ces équipes ont été accompagnées, pendant une durée de trois mois. A noter que leurs membres ne bénéficiaient d'aucune décharge de temps : il apparaît en effet que l'on gagne en agilité lorsque l'on doit travailler sous contraintes. A l'issue de cette période de trois

mois, l'entreprise décide (ou non) de poursuivre le projet... en ne dessaisissant pas l'équipe qui en est à l'origine : elle fait partie de la solution. On accroit par ce biais la responsabilité des équipes,

Ainsi, chez Alcatel Lucent, cette logique a permis de donner naissance à 32 projets, sur un périmètre de 10 000 personnes – trois ont été transformés en opportunités d'affaires. Trois spin offs ont vu le jour.

A noter que ce programme a pris place dans différentes régions du monde, là où Alcatel Lucent est présent. Tous les membres d'une équipe étaient physiquement au même endroit, tant il est important qu'ils puissent échanger, se voir facilement et rapidement. L'accent a donc été résolument mis sur des principes de proximité.

Ce programme en outre a été adapté aux particularités culturelles de chaque zone. Par exemple, une rétribution financière s'est révélée indispensable à certains endroits, et pas à d'autres. Ce même programme a été à l'origine de plusieurs découvertes.

- Une meilleure performance est liée à l'autonomie, le sens et la maîtrise.
- Les managers ne doivent pas adopter une position de censeur vis-à-vis des projets. Bien au contraire, ils doivent être accompagnés dans une transformation les concernant eux-mêmes, en faisant en sorte qu'ils voient comment les projets évoluent. Cela leur permet, à titre d'exemple, de prendre conscience que des personnes motivées, engagées sur un projet, sont beaucoup plus performantes...
- La motivation intrinsèque est un élément clé. Elle ne dépend pas d'une promotion, d'une prime... mais d'une envie très forte. Si celle-ci est en ligne avec les objectifs de l'entreprise, il faut lui permettre de s'exprimer.
- L'enthousiasme des porteurs de projet est communicatif. Il y a là une réelle viralité qu'il ne faut pas négliger.



- Les personnes ayant vécu une telle aventure ont, ensuite, envie de donner, de transmettre, de communiquer leur enthousiasme. En outre, il faut faire montre de bienveillance à leur endroit.
- Ces initiatives révèlent bien souvent des talents qui étaient cachés jusqu'alors.
- Certains salariés ont eu envie d'innover... sur leur environnement de travail. A titre

d'exemple, un fablab a été créé pour expérimenter, ceci à un coût très modique : moins de 2 000 euros, hors mètres carrés. Ce lieu vise principalement à favoriser la rencontre, l'émulation entre personnes volontaires.

- Le « fun » et l'excellence, la performance, ne sont pas des notions orthogonales.

# Eric Mellet

## Éléments de contexte

L'innovation dont il va être question ci-dessous est née à l'occasion du lancement international de la marque Matrix appartenant à la Division Produits Professionnels de L'Oréal, dans plus de 50 pays. Plusieurs milliers de commerciaux appartenant à des distributeurs allaient être chargés de sa commercialisation – il fallait donc les professionnaliser, les former, sachant qu'il ne s'agissait pas de collaborateurs de L'Oréal. En 2002, la filiale anglaise avait déjà développé des sessions de formation pour les commerciaux des distributeurs présents sur ce marché. C'est ainsi qu'un programme de deux jours de formation est construit initialement sur cette base, et « testé » auprès de 50 commerciaux polonais à qui l'on dispense les techniques et comportements fondamentaux. A la différence d'une formation descendante, l'approche consiste à s'appuyer sur le savoir-faire et l'intelligence collective du groupe réuni à cette occasion et le succès est au rendez-vous. Deux autres pilotes, en Russie et en République tchèque, sont organisés et sont également appréciés. Il n'y a rien d'étonnant à cela, dans la mesure où dans ce cas précis, nous nous sommes surtout attachés à mettre en place les conditions favorables à l'apprenance, à l'émergence d'une dynamique conduisant chacun à vouloir apprendre ensemble, à se sentir membre d'une même communauté.

## Une « université » pour les cadres commerciaux

A ce stade (2003), la marque devait être déployée dans plus de 40 pays à un horizon de 3 ans et reproduire partout les mêmes formations s'avérait impossible. L'Oréal décide alors de créer une université permettant de relever le challenge commercial sur la nouvelle marque, proposant des contenus adaptés à chaque pays, chaque culture. Ces formations, en outre, devaient clairement avoir un impact positif sur le business – on ne forme pas « juste » pour former.

Le premier Matrix Sales University Trainer's Camp a lieu en 2005. Son objectif est clair : former des cadres commerciaux de L'Oréal pour qu'ils

**Eric Mellet est directeur Formation et Développement commercial chez L'Oréal.**

puissent ensuite endosser le rôle de formateurs occasionnels auprès des commerciaux distributeurs. Une quarantaine de cadres commerciaux, issus de 38 pays, participent à cette première édition. Pendant cinq jours, ils sont formés au métier de formateur. Les modules de formation destinés aux commerciaux distributeurs leur sont également transmis. A ce jour, près de 8 000 commerciaux distributeurs (55 pays) ont bénéficié de ces modules. Cette initiative, qui constitue un incontestable succès, est directement née du terrain, et a fait totalement abstraction des processus classiques de construction/validation. Elle s'est, en d'autres termes, affranchie des lourdeurs de l'organisation, ce qui explique vraisemblablement pourquoi elle a très bien fonctionné et existe encore aujourd'hui.

Compte tenu du succès de cette initiative, le top management a décidé d'étendre le concept à l'ensemble des marques commercialisées par la Division Produits Professionnels. 5 000 personnes membres du top management et de l'encadrement commercial ont ainsi été formées dans le cadre de la L'Oréal Sales Academy depuis 2008. On trouve, à l'origine de cette initiative, un séminaire intitulé Manager Coach, qui s'adresse à l'encadrement de premier niveau – encadrement de premier niveau qui joue un rôle essentiel dans les processus de transformation des grandes organisations. L'Oréal crée alors la communauté des *first level sales managers* en s'appuyant sur ce qui constitue le cœur de leur métier : le coaching des commerciaux. Cette communauté, mondiale, fonctionne, car le métier de commercial est universel, même si ses conditions d'exercice changent selon les pays. Il y a, en d'autres termes, un seul et unique « solfège » pour le métier de commercial, même si sa « mise en musique », selon les contextes, les marques, peut changer.

Les formations dispensées dans le cadre de la L'Oréal Sales Academy, dont il est ici question, concernent donc naturellement les *first level*

*sales managers*, mais aussi l'ensemble de leur encadrement... jusqu'au top management de chaque pays. Compte tenu de l'importance du marketing chez L'Oréal, il est également apparu naturel d'associer les directeurs Marketing, les directeurs Education, les DRH, voire même les DAF. De fait, toute l'organisation a été formée à des techniques commerciales comprenant mieux ainsi la réalité du métier de commercial et les enjeux associés.

Fait notable : cette Sales Academy est un centre de profit, qui refacture ses prestations. Elle

fonctionne sur la base d'un business model, et est donc tout sauf un centre de coûts.

L'initiative qui vient d'être présentée est incontestablement un projet d'intrapreneuriat, porté par des personnes qui « sortent du cadre », n'hésitent pas à challenger les statu quo. Si elle a fonctionné, c'est – aussi – parce qu'elle a été soutenue par la RH, qui en a compris tout l'intérêt. L'Oréal a parfaitement accepté que les porteurs de projet prennent des risques en s'affranchissant des règles préétablies pour rendre leurs idées tangibles.

***Quels chantiers du management  
interculturel pour demain ?***

# Marie-Bernard Delom

## Orange : un contexte économique et social singulier

Orange, comme de nombreuses autres entreprises, se trouve face à de nouveaux enjeux d'ordre culturel. Repli identitaire généré par les déceptions liées à la mondialisation, personnalisation de l'offre au client, tant au niveau des produits que des services et, naturellement, digitalisation.

Si ces problématiques concernent toutes les entreprises, Orange présente néanmoins une réelle spécificité : cette entreprise a connu une crise sociale grave il y a quelques années, principalement en France et en Pologne, en raison d'une transformation aussi profonde que rapide de ses métiers. Cette crise s'explique principalement par le fait que les changements technologiques auxquels l'entreprise était confrontée ont été gérés en interne, sans externalisation, sans suppression de postes. Il a, en un sens, fallu garder « tout le monde »... même ceux qui n'avaient pas les compétences pour aborder efficacement et sereinement la révolution numérique.

## Une nouvelle culture managériale

Suite à cette crise, il a fallu recréer une culture managériale, adaptée aux enjeux et à la situation actuelle. Pour ce faire, la création d'Orange Campus a été décidée ; c'est là où se fait le développement des compétences managériales de l'ensemble des managers du Groupe. Objectifs : recréer du lien et de la confiance entre les salariés et les managers, à travers une multitude de modules. Certains d'entre eux sont des modules de développement dédiés aux enjeux collectifs : toutes les strates managériales sont alors réunies ensemble. Une telle approche a porté ses fruits : le lien est recréé, ce qui est établi par les observatoires sociaux.

Ce regain de confiance, ce lien recréé sont indispensables pour aborder les défis à venir, qui sont sans aucune mesure avec les enjeux passés. Quatre chantiers principaux devront impérativement être engagés. Ainsi :

**Marie-Bernard Delom est directrice des cadres dirigeants et du développement managérial chez Orange.**

- Le temps. Comment ne pas vivre constamment sous la pression de l'urgence... alors que les outils digitaux renforcent celle-ci ? Comment les managers doivent-ils gérer les différents temps de la journée ? Comment mettre concrètement en œuvre le droit à la déconnexion ?
- Le pouvoir. Quel exercice du leadership aujourd'hui ? De toute évidence, les managers ne peuvent pas détenir l'ensemble de l'information, et ne peuvent voire leur activité réduite à un simple « command + control » - le pouvoir, ce n'est pas l'autorité. Ils doivent au contraire contribuer à la création d'un sens commun. Ils doivent par ailleurs être en mesure d'arbitrer, de trier entre la foule d'informations à laquelle ils sont soumis. Ils doivent contribuer à l'autonomie, à la délégation.
- La qualité de vie au travail. Orange est une entreprise très inclusive, le bien-être au travail est une réalité. D'importants efforts sont réalisés sur la qualité de vie au travail – dans ce cadre, le rôle du manager est absolument essentiel. Dans le même temps, le manager doit veiller à son propre bien-être, ce qui n'a rien de simple : chez Orange, les managers sont très altruistes, et s'occupent somme toute peu d'eux-mêmes. Passer par le Orange Campus leur permet précisément de souffler, de s'occuper d'eux.
- Les modes de travail. Projet, transverse, multi-activité, temps partagé, management à distance, méthode agile... Ces nouveaux modes de travail obligeront à redéfinir le rôle de tous les acteurs, à commencer par les managers. Le management, et les managers, doivent changer.

Orange a lancé son nouveau plan stratégique en 2015. On trouve au cœur de ce plan la volonté de « créer une expérience client incomparable », ce qui est très ambitieux. Ce

mot « incomparable » est très important – il ne s'agit pas de faire « comme si », mais, bel et bien, de créer quelque chose de totalement nouveau, à l'image du monde de demain qui se profile. Il faudra, pour atteindre cet objectif, porter une attention toute particulière aux

clients. Pour ce faire, la symétrie des attentions est indispensable : on ne peut pas demander aux collaborateurs d'être attentifs vis-à-vis des clients si l'organisation n'est pas attentive eux-mêmes.

# Patrick Bechaux

## **Vinci Construction Grands Projets : une entreprise à 100% internationale**

L'essentiel de la fonction de la DRH de Vinci Construction Grands Projets consiste à préparer les équipes qui devront aller réaliser, dans le monde entier, des grands projets de construction. Pour être patron de grands projets, une forte expérience est indispensable : il faut compter entre 15 et 20 ans pour être parfaitement formé à cela !

Par nature, l'entreprise est internationale : la quasi-totalité des grands projets sont réalisés à l'étranger. De la même manière, les clients, les partenaires... et les équipes sont étrangers pour la plupart.

Vinci Construction Grands Projets est l'héritière des grands bâtisseurs français. D'ailleurs, la tradition du « BTP à la française » demeure encore aujourd'hui extrêmement vivace. La conception, la réalisation des ouvrages, l'ingénierie... se font en propre, ce qui n'est pas le cas dans d'autres pays. Les concurrents anglo-saxons de Vinci, par exemple, ont largement recours à la sous-traitance.

## **Concilier adaptation aux contextes locaux et fondamentaux de la culture d'entreprise**

De fait, on trouve au cœur de cette production en propre de nombreux expatriés. Le personnage clé est le directeur de projet, un Français dans la quasi-totalité des cas. Lui et ses équipes sont confrontés, tous les jours, à des valeurs, des cultures différentes, des usages propres à chaque pays. L'adaptation se révèle indispensable... tout en étant en cohérence avec les fondamentaux de l'entreprise.

En outre, le développement et la capacité de l'entreprise à s'exporter à l'international dépend de sa capacité à expliquer ses exigences, ses modes de management, vis-à-vis des équipes, des partenaires..., ceci dans le cadre d'un respect mutuel, qui est une condition indispensable à la réalisation des grands projets. Cela n'a rien d'évident, tout particulièrement dans les pays où Vinci intervient pour la première

**Patrick Bechaux est DRH international chez Vinci Construction Grands Projets.**

fois... Quelle est la culture, quel est le rapport au travail ? Quel est le niveau d'éducation de la population ? Quel est le poids des syndicats ?... Compte tenu de ces inconnues, il pourrait être tentant de confier peu de responsabilités aux locaux, ce que Vinci refuse : les locaux exercent des responsabilités importantes sur les projets. Cela ne signifie pas pour autant qu'ils évoluent en totale autonomie, bien au contraire : le mode de management en particulier est bien celui de Vinci.

## **Faire appel aux valeurs universelles**

Lorsque l'on cherche à unir les individus, les rassembler, leur faire partager des valeurs communes, alors même qu'ils ne sont pas issus d'une même culture, il faut faire appel aux valeurs les plus universelles qu'il soit. La sécurité, qui renvoie très rapidement à la vie et à la mort, est de ce point de vue un excellent point d'entrée. La sécurité « parle » à tout le monde, tout particulièrement dans le cadre de ces grands projets qui sont, par nature, potentiellement dangereux.

C'est aussi par le biais de la sécurité qu'il devient possible d'évoquer les questions de management, d'interroger les locaux sur le mode de management « à la française ». Analyser leurs réponses est souvent extrêmement instructif, et donne de précieuses indications sur les qualités, mais aussi sur les défauts de celui-ci. Il est tout aussi instructif de les interroger sur les valeurs de l'entreprise. Compte tenu du métier exercé par Vinci Construction Grands Projets, le malentendu culturel constitue un des risques principaux et est totalement proscrit – on ne peut naturellement prendre aucun risque.

Il faut donc que l'entreprise soit en mesure de parfaitement connaître son client, ses désirs, ce qu'il souhaite... et il faut aussi que les membres d'une même équipe se comprennent tout aussi parfaitement. Un ingénieur français et un ingénieur américain par exemple ne peuvent pas a priori se comprendre : en raison de leur culture d'origine, de leur formation, et, tout simplement en raison du fait qu'ils n'exercent

pas leur métier de la même manière. Il faut donc connaître l'autre parfaitement afin de ne pas

laisser la place à des malentendus qui peuvent donner lieu à des catastrophes.



# Jean-François Chanlat

## Faire appel à l'anthropologie et à la sociologie

Tout groupe social, pour fonctionner, fait appel à deux éléments fondamentaux : le rapport à l'autre tout d'abord, étudié principalement par les anthropologues. L'autre, c'est la découverte, l'attraction... mais aussi la peur. L'autre est un miroir, qui permet de mieux se comprendre soi-même. De la même manière, les « autres » sociétés sont un miroir pour la nôtre. De fait, ce qui peut nous sembler évident, allant de soi, est alors mis en relief. En tout état de cause, le rapport à l'autre est fondamental, car constitutif de chacun.

Autre élément fondamental pour permettre à un groupe social de fonctionner : la socialité, travaillée par les sociologues, Durkheim et Weber en premier lieu. Etudier la socialité permet de comprendre, dit simplement, comment et pourquoi une société « tient », comment les individus « font société ». Durkheim, notamment, a montré comment les solidarités traditionnelles spontanées, inhérentes aux sociétés traditionnelles, se transformaient en solidarités organiques avec le passage aux sociétés dites industrielles qui, comme les précédentes, devaient « tenir ».

Une regrettable marchandisation du lien social

Se pose également dans ce cadre la question du lien social, absolument central. Mais le contexte actuel est caractérisé par une prééminence de l'économie, ceci dans toutes les sphères de la société ; de fait, tout est marchandisé, et le lien social ne fait pas exception à la règle. Cette marchandisation du lien social est un échec complet, a des conséquences sur la société et l'individu. Elle signe en effet la fin de la logique donc/contre-don, parfaitement étudiée et théorisée par l'anthropologie. Cette disparition a des conséquences énormes au sein des organisations, puisqu'elle va de pair avec le recul, voire la disparition de la coopération.

Autre composante majeure du lien social : la symétrie. On sait en effet que la domination ne fonctionne pas. Les travaux menés par exemple

sur les alliances entre différentes entreprises mettent clairement en lumière le fait que ces opérations échouent à partir du moment où l'une des deux parties essaient de dominer l'autre. Il faut, bien au contraire, avoir à l'esprit que les relations entre pairs doivent être symétriques, empreintes d'humilité et de respect. Dans le cas du management interculturel tout particulièrement, apprendre par exemple la langue de l'autre est souvent une condition importante à la réussite de la coopération. Au-delà, se renseigner sur l'histoire du pays dans lequel on se rend, connaître le fonctionnement de sa société et aussi (surtout !) sa culture, ses arts et lettres sont indispensables. C'est en effet en lisant les écrivains d'un pays que l'on parvient à en connaître l'imaginaire, les comportements, etc. Et cela permet surtout de montrer à ses interlocuteurs que l'on s'est intéressé à eux avant même de les rencontrer – ce qui constitue une marque de respect.

## Faire face à de nombreuses tensions

Le management doit, aujourd'hui, faire face à plusieurs tensions extrêmement fortes, tout particulièrement dans un contexte interculturel. La tension entre le global et le local mérite tout d'abord d'être signalée : il est indispensable de prendre en compte le niveau local, mais force est de constater qu'en la matière, chaque organisation joue sa propre partition : en fonction de la nature de l'activité, de sa culture d'entreprise, de sa philosophie, etc. Le management tout particulièrement doit être profondément contextualisé. Certes, des lignes directrices globales doivent être fixées, mais elles doivent être déclinées de façon locale. La langue peut constituer un problème, naturellement – cet aspect ne doit pas être négligé : toutes les entreprises ont tendance à utiliser un anglais « globalisé », où les nuances ne sont pas prises en compte. Or les problèmes de pensée, de culture, sont des problèmes de langue, et inversement ! Il faut être extrêmement vigilant sur ce point : s'il faut encourager la pratique de plusieurs langues, il ne faut pas

**Jean-François Chanlat est  
professeur en sciences de gestion  
à l'Université Paris-Dauphine.**

perdre de vue que chaque pensée présente des spécificités par rapport aux autres.

Une autre tension existe entre l'universalité de certains droits et les particularismes propres à chaque société. Jusqu'où doit-on reconnaître ces derniers ? En quoi les droits jugés fondamentaux – dans le domaine du travail par exemple – peuvent s'appliquer partout ? Quelle application de nos principes d'essence occidentale, profondément laïcs, dans des pays où la religion est toujours le socle de la société ? Dans quelle mesure, surtout, accepter ces particularismes s'ils risquent de fragmenter la société, les collectifs et de menacer le vivre ensemble ?

Enfin, la tension relativement classique entre unité et diversité doit être signalée. Mary Parker-Follett, chercheuse pionnière dans le champ des sciences de gestion, soulignait que l'unité n'était pas synonyme de l'uniformité. On peut donc intégrer les différences, mais selon un modèle permettant au groupe de « tenir » ensemble et d'être efficace. Ce n'est pas la diversité qui pose problème : c'est plutôt, la façon dont la diversité est gérée, organisée. En atteste l'exemple de l'équipe de France de football. En 1998, c'est une équipe plurielle et diverse, qui devient championne du monde. En 2010, lors de la

Coupe du monde en Afrique du sud, l'équipe de France était tout aussi diverse... mais a connu un échec retentissant. La diversité n'est donc pas en soi une condition de réussite : si l'équipe a gagné en 1998, c'est parce que l'entraîneur a su sélectionner les meilleures personnes pour construire un collectif cohérent... quitte à se priver de talents individuels reconnus, Eric Cantona en l'occurrence.

Ainsi, en fonction de la culture des organisations, du contexte socioculturel propre à chaque société, les réponses sont diverses. En attestent les exemples d'Orange et de British Telecom, deux entreprises appartenant au même secteur... mais qui n'ont pas du tout abordé la révolution numérique de la même manière.

Il faut, enfin, éviter l'illusion technologique. D'aucuns ont considéré qu'avec la digitalisation, les lieux de parole, les réunions de service... deviendraient, de facto, obsolètes – la coordination, la régulation, l'information se feraient « simplement » par voie électronique. Or informer n'est pas communiquer... Par ailleurs, se parler de visu demeure indispensable, tout particulièrement lorsque l'on évolue dans un contexte multiculturel. La technologie n'est donc pas un substitut au dialogue et à l'information, il n'en est qu'un élément.