

INTERCULTURALITÉ

La clef du succès à l'international

Comment les groupes d'origine française s'adaptent-ils à l'international ? Que peut signifier évoluer pour gérer au mieux la mixité des cultures et des mentalités ? Implanté dans plus de quarante pays, AREVA est concerné par ces questions. **Pascal Baudry**, président-fondateur du cabinet de conseil en stratégie et management WDHB, s'intéresse de près aux relations interculturelles au sein de l'entreprise. Il nous donne son point de vue sur cette problématique de fond.

PERSPECTIVES: Comment définiriez-vous la notion d'interculturalité ?

PASCAL BAUDRY : Une définition pragmatique serait : comment faire avec des cultures différentes, et en particulier comment bien fonctionner dans des pays étrangers au sien ? Il s'agit de s'interroger sur son propre fonctionnement, une fois qu'on s'aperçoit que d'autres sont différents. Un exemple très concret : la culture française, comme la japonaise, est extrêmement verticale, c'est-à-dire que la question « *qui est au-dessus de qui ?* » y est essentielle. Mais, une fois au contact des Américains, on peut se mettre à fonctionner sur un registre qui n'est plus uniquement celui des statuts respectifs des différents intervenants dans les entreprises. En somme,

le point saillant, dans l'interculturalité, c'est qu'une fois qu'on a compris une autre culture de l'intérieur, on peut revenir à sa culture d'origine et la considérer sous un nouvel éclairage : ce qu'on percevait auparavant comme évident ne l'est pas, d'autres options apparaissent, différentes de celles auxquelles on se référerait jusqu'alors.

Pensez-vous que les dirigeants des grands groupes internationaux d'origine française aient intégré cette notion à leur démarche ?

Disons que cela se passe en plusieurs étapes. L'internationalisation des groupes français, de même que celle des groupes américains d'ailleurs, commence souvent par être très centrée sur le pays d'origine, avec une

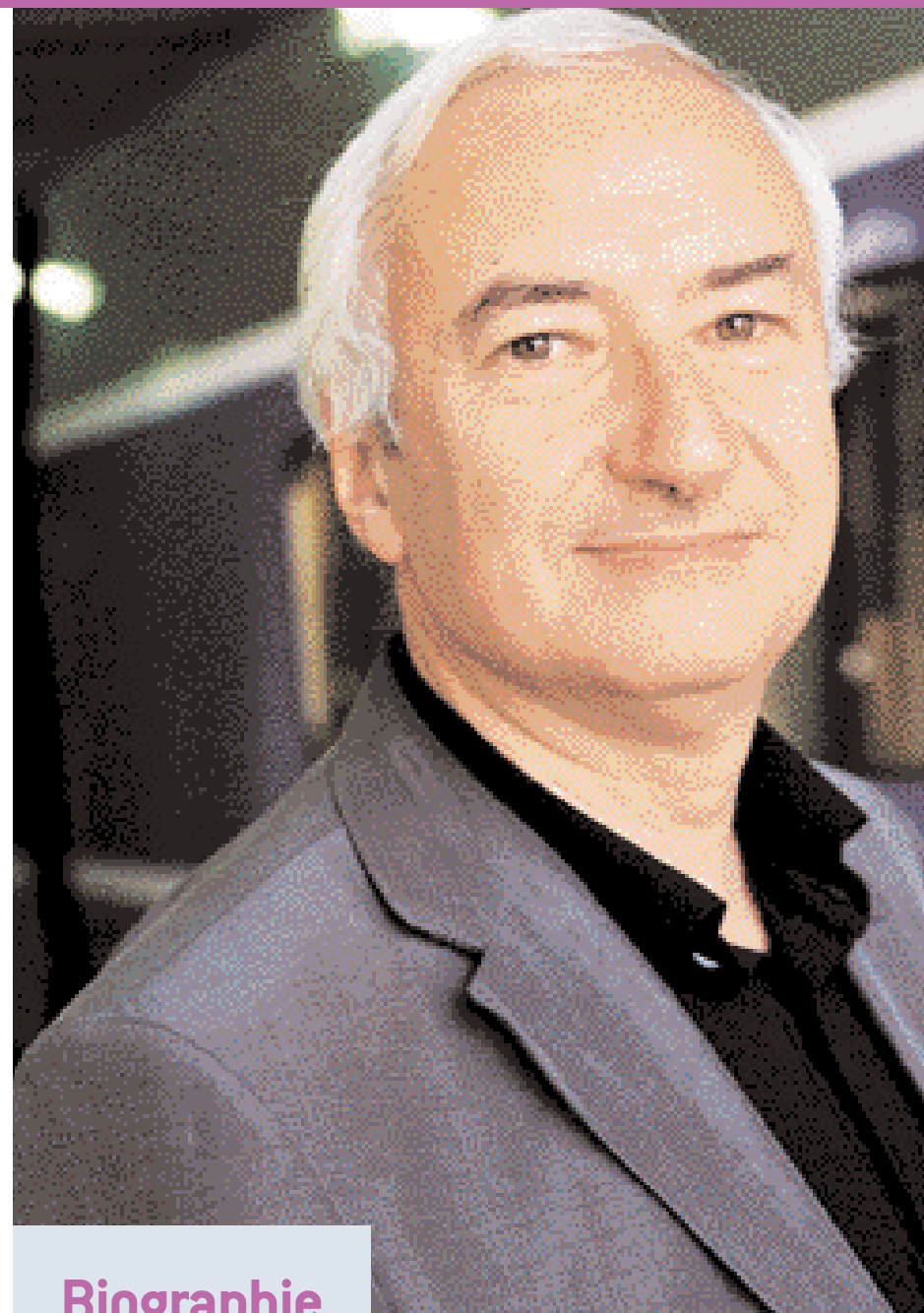
conception un peu dominante : les autres devraient rentrer dans notre moule culturel. Les entreprises françaises qui se développent à l'étranger restent

d'abord très françaises, le comité de direction est franco-français, la langue utilisée demeure principalement le français, au plan juridique

elles utilisent le droit français. Et les patrons de structures dans les pays étrangers restent français. Or, le problème des dirigeants français à l'étranger est que, face à des cultures très hermétiques comme celles de la Corée ou du Japon, ils se retrouvent exclus des réseaux nationaux qui ne fonctionnent qu'avec des locaux. Bref, tout cela est une recette d'échec, mais c'est en même temps une première étape, meilleure que de rester chez soi. Dans une deuxième étape, on va admettre par exemple la coexistence de deux langues et tenter d'intégrer des non-Français dans les instances dirigeantes. Sur ce point précis, le défaut français est de ne pas toujours voir grand. On se lance souvent en intégrant une seule personne étrangère dans un comité de direction, par exemple, comme une sorte de « *caution* », mais celle-ci apparaît du coup comme le mouton noir. Il serait tout de même plus indiqué d'en intégrer plusieurs en même temps.

Vous disiez que les groupes américains ont le même réflexe de repli sur soi...

Oui, de même que le réflexe français est d'abord de rester franco-français, les Américains fonctionnent en général, au début,



Biographie

Président-fondateur de WDHB, cabinet de conseil implanté en Californie, **Pascal Baudry**, 57 ans, affiche un CV long comme le bras. Ingénieur, licencié ès lettres, titulaire d'un MBA, docteur en psychologie, il a pratiqué la psychanalyse, occupé de hauts postes, notamment en ressources Humaines en France et à l'étranger, donné cours et séminaires à HEC, l'ENA, l'École centrale, Polytechnique, et enseigne toujours aux Ponts et Chaussées. Français naturalisé américain, il vit aux États-Unis depuis 1985 et a développé une connaissance approfondie des cultures française et américaine.

Ouvrages de Pascal Baudry :

Français et Américains, l'autre rive, Éditions Village mondial/Pearson, version française, 2^e édition. Téléchargeable gratuitement sur www.pbaudry.com <<http://www.pbaudry.com>>

French and Americans, The Other Shore, Ed. Les Frenchies, version anglaise.

avec une sorte de cécité qui dit : « *Ou les autres sont comme nous, ou bien il faudrait qu'ils le soient.* » La différence, c'est que pour passer à un niveau plus intégré au plan international, les Américains évoluent parce qu'ils s'aperçoivent que la première étape n'a pas marché et regardent comment mieux faire la prochaine fois : ils sont capables de nommer bien mieux leurs échecs que les Français, et de mettre en place rapidement des procédés pour les résoudre. Prenons le cas d'EuroDisney, où ils sont arrivés en France avec des pratiques à l'américaine, pas de bijoux, les cheveux courts, pas d'alcool... Cela s'est d'abord soldé par un échec. Ils ont alors vite remplacé le patron américain par un Français (Philippe Bourguignon), qui a su leur expliquer comment fonctionner en France. Les Français évoluent d'une manière plus graduelle, plus subtile, mais avec plus de résistance aussi, et cela prend en général plus de temps. En somme, ils sont moins réactifs que les Américains, mais intègrent mieux la complexité. Cela donne un tableau nuancé.

Quelles évolutions seraient nécessaires pour une meilleure gestion de l'internationalisation des groupes français ?

Il faudrait mettre plus d'étrangers au siège et dans les comités de direction, plus de patrons locaux dans les différents pays, ou des équipes fortement locales en tout cas. On peut passer par des choses plus concrètes aussi, comme faire des mémos en deux langues, car cela véhicule symboliquement la nature internationale de l'entreprise. Recruter des personnes biculturelles est une très bonne base d'évolution également, tout comme la multiplication des missions de découverte de type « *learning expeditions* ». Une préparation à long terme des expatriés, c'est-à-dire une détection des potentiels expatriables et une préparation sur la durée, serait aussi indiquée. Les expatriés peuvent





avoir un rôle extrêmement utile d'ambassadeurs de la culture française pour faire comprendre aux locaux des autres pays ce qui apparaît, sans cela, comme des bizarreries françaises. Il faudrait se servir de leurs retours d'expérience aussi. Le problème est que la culture française ne se remet pas facilement en question et peine à tirer les leçons de ses échecs, si bien qu'il y a une résistance massive à ce niveau. On devrait apprendre des expatriés sur ce qui marche ou non dans les pays d'implantation, et ce n'est pas fait assez souvent. Les Chinois, eux, savent exploiter merveilleusement ces apprentissages. Ils ont un vrai désir d'évoluer et de changer. À vrai dire, tout cela suppose une gestion mondiale et, sur le long terme, des ressources humaines. Ce problème est complexe et nécessite un état d'esprit qui n'est pas toujours là. Mais ne dramatisons pas : la France a de très beaux succès à l'international, même s'il reste beaucoup à faire.

Il n'apparaît finalement pas évident de gérer la mixité des cultures et des mentalités au sein d'un même groupe...

Certes, mais de façon volontariste, les dirigeants peuvent accélérer la musique. La culture d'entreprise subit à la fois l'influence d'un enracinement national et celle d'une volonté : plus l'enracinement national est fort, plus la culture nationale initiale est prégnante, et plus il faut de volonté pour la transcender. Je dirai qu'il faut dégager un génie spécifique dans l'entreprise française qui s'implante à l'étranger, c'est-à-dire prendre ce qui est intéressant chez les Chinois, les Américains ou les autres, et prendre aussi ce qu'il y a d'intelligent chez les Français. Il s'agit de ne pas s'arc-bouter dogmatiquement sur la défense étroite de la culture française, mais de regarder ses points forts et de défendre ceux-là. Il faut faire preuve de discernement. C'est un art, non une science, et il n'est pas enseigné dans les écoles ! Du point de vue des équipes, c'est la question

du fonctionnement polyculturel, réellement intégré, qui se pose. Le schéma est binaire. Soit chaque culture se replie sur elle-même de façon défensive, a un fonctionnement très étroit avec le moins de risques possible et perd les avantages potentiels de la mixité culturelle, soit, au contraire, on arrive à transcender les cultures de chaque pays et à tirer le meilleur de chacune pour créer une culture commune, en partie nouvelle, qui devient celle de l'équipe. Cela existe, mais suppose d'avoir le courage de la « vulnérabilité culturelle », c'est-à-dire d'être assez courageux pour se laisser pénétrer par une autre culture, voir les points forts de part et d'autre, et ne pas être sur la défensive parce que l'on considérerait que sa propre culture est forcément la meilleure...

Selon Pascal Baudry, la maîtrise de l'interculturalité connaît 7 étapes successives

- 1- Ignorance des différences culturelles : on voit l'autre semblable à soi.
- 2- Prise de conscience des différences, mais cantonnée à la critique ou à la louange.
- 3- Compréhension de l'autre culture, mais à travers le prisme de la sienne.
- 4- Compréhension de l'autre culture, de l'intérieur cette fois, à la suite d'une longue immersion.
- 5- Retour à sa propre culture avec un regard neuf, qui décèle ce qui, auparavant, était invisible car évident.
- 6- Communication interculturelle : capacité à se mettre totalement à la place de l'autre.
- 7- Évolution : être capable de changer sa culture.



GRANDE-BRETAGNE Energie nucléaire, un avenir qui coûte



Les changements climatiques induisent une relance mondiale de l'énergie nucléaire, regardée d'un œil neuf même par des écologistes qui font désormais valoir le nucléaire comme unique source d'énergie propre rapidement envisageable. L'argument a décidé la Finlande qui fait construire par AREVA la première centrale à voir le jour depuis dix ans d'un côté comme de l'autre de l'Atlantique. Pour l'heure, 31 pays totalisent 439 réacteurs nucléaires et produisent 16% de l'électricité mondiale (et 125 milliards de \$ de CA). Une gestion plus maîtrisée des centrales augmente en outre la capacité de ces dernières. Aux Etats-Unis, le rendement des 103 centrales est passé de 56% en 1984 à 90% aujourd'hui. La France a optimisé depuis longtemps le fonctionnement de ses centrales, et ses coûts d'exploitation sont de 20% inférieurs à ceux, par exemple, des centrales britanniques. Cette énergie est théoriquement compétitive. Toutefois, les incertitudes qui pèsent sur les déchets radioactifs, le coût de construction de centrales plus perfectionnées et les risques associés à cette industrie, rendent le nucléaire civil peu attractif aux yeux d'investisseurs privés. Il nécessitera toujours l'aide publique. Le président Bush lui-même envisage de provisionner 6 milliards de \$ pour la construction de nouvelles centrales nucléaires. *The Economist*, 7 juillet 2005, www.economist.com (hebdomadaire britannique publié à Londres. Créé en 1843, diffusion 1 million d'exemplaires dans le monde)

AUSTRALIE Retour de bâton pour les anti-Kyoto

Le gouvernement australien a suivi les Etats-Unis dans leur refus de signer le protocole de Kyoto. La production d'énergie du pays repose largement sur le charbon. Mais un rapport publié par le Gouvernement fédéral fin juillet souligne les dangers pour l'environnement de la prolifération des gaz à effet de serre. Il est par exemple probablement trop tard pour sauver la Grande barrière de corail. Les Australiens sont aussi confrontés à des risques accrus de cyclones, feux de brousse, pénuries d'eau et inondations. La sécheresse qui pénalise déjà les fermiers augmentera avec le réchauffement du climat (de 1 à 6° d'ici à 2070). Les mouvements écologistes tels que Greenpeace multiplient les actions en faveur d'un changement de politique énergétique. *The Sydney Morning Herald*, 30 juillet 2005, www.smh.com.au (quotidien australien créé en 1831, diffuse à 270 000 exemplaires)

ALLEMAGNE Fin annoncée des subventions aux énergies renouvelables

En cas de victoire (probable) aux élections législatives, l'Union (CDU-CSU, conservateurs) annonce qu'elle réduira les aides publiques aux énergies renouvelables. L'Union estime surdimensionnées ces subventions qui rendent la production d'énergie en Allemagne parmi les plus chères d'Europe. Alors que depuis 1998, le programme de la coalition de gauche au pouvoir, SPD et Verts, avait pour objectif d'atteindre d'ici à 2020 une proportion de 25% de la production d'électricité au moyen des énergies renouvelables, la part actuelle est de 10% (contre 5% en 1998). L'Union, elle, veut établir cette part à 12,5%, dans un souci de rentabilité économique. *Frankfurter Rundschau*, 2 août 2005, www.fr-aktuell.de, (quotidien national publié à Francfort, diffusé à 180 000 exemplaires)

ESPAGNE Sensibiliser les opinions, une priorité



Nos sociétés européennes doivent comprendre que l'approvisionnement en énergie est un effort considérable ; il faut éduquer l'opinion à une utilisation responsable. Tel est le principal enseignement de la rencontre à Vienne, en juin dernier, de 500 acteurs de l'énergie électrique, regroupés dans l'organisation Eurelectric. La dépendance énergétique de nos 25 pays vis-à-vis de l'extérieur sera de 62% d'ici à 2020, contre 47% en 2000. Eurelectric a émis des recommandations à l'Union européenne sur la création d'un marché électrique paneuropéen qui devrait renforcer les échanges et les investissements communs. Mais le défi serait aussi de réduire la consommation de 20% par rapport aux besoins estimés d'ici à 2020. C'est-à-dire revenir à des niveaux de consommation d'énergie de 1990, pour économiser 60 milliards d'€ sur la facture énergétique européenne. *El País*, 5 août 2005, www.elpais.es Auteur : Rafael Miranda, président d'Eurelectric (Union de l'industrie électrique en Europe) (quotidien national espagnol publié à Madrid, créé en 1976 après la mort de Franco. Diffusion 440 000 et 770 000 le dimanche)