

Jeux olympiques des affaires

# Gérer les défis interculturels

**Aujourd'hui, les organisations recrutent les personnes les plus qualifiées quelles que soient leurs origines. Plus les interactions professionnelles impliquent de personnes d'autres cultures, plus il s'avère important de développer la compétence interculturelle des collaborateurs et, par ce biais, l'efficacité internationale des entreprises. / Par Ariane Curdy\***

**M**exico, Jeux olympiques de 1968: 118 nationalités représentées, dont 28 se partagent les médailles d'or. Deux athlètes médaillés noirs américains, sympathisants du mouvement Black Panthers, sont radiés à vie des stades d'athlétisme du monde pour avoir protesté sur le podium contre la ségrégation raciale aux États-Unis. Beijing, Jeux olympiques de 2008: la ségrégation raciale a cédé à une Obamania dépassant les rêves les plus fous de Martin Luther King. L'éclatement de l'URSS et la chute du mur de Berlin ont changé les rapports de forces. 208 nationalités sont représentées aux JO, dont 52 se partagent les médailles d'or.

En quarante ans, le monde a profondément changé. Des règles pourtant bien établies ont été chamboulées, et que ce soit dans le

monde du sport ou dans celui de l'économie, la compétition s'est intensifiée et internationalisée. Après deux ères d'internationalisations unilatérales – celle plus nationale des colonisations, influencée par l'impérialisme économique et la religion, suivie de celle des multinationales à la recherche de nouveaux débouchés et de main-d'œuvre meilleur marché – nous nous trouvons dans une mondialisation multilatérale: l'avènement de nouvelles technologies, la disparition de blocs politiques antagonistes et l'apparition d'économies émergentes ont donné naissance à des échanges plus horizontaux que jamais auparavant.

## **Libre choix accru, compétition intensifiée**

Cette réalité a créé de nouvelles opportuni-

*«Le collaborateur se doit de prendre le temps d'analyser son vécu et ses réactions avec détachement émotionnel pour transformer son expérience en compétence.»*



tés pour les entreprises et les citoyens du monde entier. Aujourd'hui, il est aisé d'étudier ou de vivre et de travailler à l'étranger. Les campus universitaires sont le reflet de cette nouvelle mobilité. En 2008, 190 000 étudiants chinois ont fait leurs études à l'étranger – ils devraient être 300 000 en 2020. Plus près de nous, l'EPFL dénombre plus de 100 nationalités sur son campus: plus de la moitié des professeurs et 35 pour cent des étudiants proviennent de pays étrangers. Les universités doivent concurrencelement s'adapter au fait qu'il n'est, désormais, plus indispensable d'assister à des cours académiques pour se former: certaines d'entre elles proposent des MBA par e-learning en coopération avec des dizaines d'autres institutions réparties sur tous les continents. Cette nouvelle mobilité et l'accès grandissant à Internet sont à l'origine d'une compétition internationale accrue: compétition pour attirer les étudiants étrangers les plus prometteurs ou les plus qualifiés, concurrence entre étudiants d'origines de plus en plus diverses, compétition internationale au sein même des entreprises et des centres de recherche. Aujourd'hui, on

recrute les personnes les plus qualifiées quelles que soient leurs origines. Nous sommes dans une ère de «Jeux olympiques des affaires». Tout le monde peut y participer. Que le meilleur gagne!

### Défis liés aux nouvelles règles du jeu

Accessoirement, les règles du jeu se sont compliquées. «La globalisation a contribué à simplifier le monde, tout en le rendant plus complexe à vivre.<sup>1</sup>» La structure des entreprises et la composition de la main-

*«Le monde en expansion sollicite de nouvelles compétences de la part des collaborateurs.»*

d'œuvre ont subi des changements importants. Les rares entreprises encore domestiques recrutent des ressortissants étrangers pour renforcer leurs équipes ou leurs sites

de production. Les sociétés internationales, elles, se doivent de répartir leurs ressources à travers le monde dans la plus large mesure possible afin d'offrir des produits d'une qualité irréprochable au prix le plus bas. Dans le but de répondre aux besoins d'une clientèle de plus en plus internationale, tout en augmentant la rentabilité et le potentiel d'innovation, des centres de compétences sont créés et la main-d'œuvre est déplacée d'un pays à l'autre, d'un continent à l'autre. Cette évolution est à l'origine d'une autre compétition: celle des villes intéressées à accueillir le siège ou un centre opérationnel d'une multinationale qui recherche des avantages fiscaux et logistiques, tout en s'assurant une main-d'œuvre qualifiée et une haute qualité de vie. La Suisse est bien placée pour le savoir puisqu'elle classe régulièrement au moins deux de ses villes dans le «top ten» des cités les plus attractives.

Ce monde en expansion sollicite de nouvelles compétences de la part des collaborateurs. «Plus les interactions professionnelles impliquent de personnes d'autres cultures, plus il s'avère important de développer la compétence interculturelle des collaborateurs et, par ce biais, l'efficacité internationale des entreprises.<sup>2</sup>»

### L'expérience comme base de départ

Une des stratégies les plus répandues en vue de développer la compétence interculturelle est de miser sur l'expérience internationale des collaborateurs. Chez Nestlé, par exemple, ceux-ci sont encouragés à exercer leur fonction pendant deux ou trois ans dans un pays étranger. Cette expérience est un critère indispensable pour accéder à des postes de responsabilité globale. La banque HSBC exige également de tous ses cadres une expérience internationale dans au moins trois marchés. De surcroît, après avoir pendant longtemps recruté l'essentiel de ses forces parmi des étudiants des meilleures universités et écoles anglaises, HSBC a élargi son choix à 68 universités de 38 pays différents afin d'arriver à une

Les entreprises et les individus orientés vers l'adaptation culturelle auront un avantage considérable dans les «Jeux olympiques des affaires». Pool olympique et Harbour Bridge à Sydney, Australie.



Photo: Bildagentur Huber

composition du personnel plus représentative des marchés qu'elle couvre, tout en favorisant la compréhension culturelle au sein même de l'entreprise. Lors du recrutement, certaines entreprises portent un intérêt particulier sur l'expérience internationale préalable. Des étudiants ayant bénéficié d'un échange international sont perçus comme plus mobiles, plus flexibles, et a priori plus ouverts au monde que ceux qui n'ont vécu que dans leur pays d'origine.

### Convertir l'expérience en compétence

L'expérience internationale ne suffit néanmoins pas. Comme pour tout sportif de haut niveau, Roger Federer inclus, le collaborateur se doit de prendre le temps d'analyser son vécu et ses réactions avec détachement émotionnel pour transformer son expérience en compétence. Quelques entreprises l'ont compris. Ainsi, Swissôtel accompagne son programme de mobilité internationale par des ateliers interculturels à tous les échelons de l'entreprise afin de fournir

la plateforme nécessaire à cette réflexion indispensable au développement de la compétence interculturelle de ses collaborateurs, dans le dessein de gérer encore plus efficacement les défis interculturels particulièrement nombreux dans le milieu très international de l'hôtellerie.

### Conclusions

Nous sommes en pleine ère de «Jeux olympiques des affaires», avec des compétiteurs toujours plus nombreux, toujours mieux qualifiés, et qui peuvent tous prétendre à des médailles. Un des enjeux est dès lors de ne jamais se reposer sur ses lauriers, d'être prêt à constamment s'affûter – comme tout participant aux JO – afin d'être à la hauteur de l'événement. Des nationalités longtemps défavorisées par le monde de la globalisation ont faim de succès, et ne rechignent pas à faire des sacrifices énormes pour pouvoir accéder à quelques podiums olympiques soudainement accessibles. A contrario, le manque de difficultés dans le passé a parfois tendance à endormir les ar-



\*Ariane Curdy, professionnelle trilingue du développement d'organisation et de la gestion de changement, s'est spécialisée dans les

dynamiques associées au travail avec d'autres cultures. Née en Suisse alémanique mais d'origine suisse romande, elle comptabilise une vingtaine d'années d'expérience professionnelle internationale acquise sur quatre continents. Fondatrice de Ctrl Culture Relations ([www.culture-relations.ch](http://www.culture-relations.ch)), elle compte des multinationales, des PME et diverses organisations humanitaires parmi ses clients et enseigne dans le monde académique.

[ctrl@culture-relations.ch](mailto:ctrl@culture-relations.ch)

## ZUSAMMENFASSUNG DES ARTIKELS

### Olympische Verhältnisse in der Wirtschaft

Neue Technologien, der Zusammenbruch des eisernen Vorhangs und die wirtschaftliche Erstarkung der Schwellenländer führen zur multilateralen Globalisierung. Die internationale Weltwirtschaft bietet Unternehmen und Menschen quer durch alle Länder vermehrt Chancen. Teilnehmen kann jedermann, der Beste gewinnt. Mit der grenzüberschreitenden Mobilität steigt der Wettbewerb und die Nachfrage nach Ressourcen. Je intensiver ein Unternehmen im globalen Geschehen verstrickt ist, umso stärker ist der Bedarf an internationalen Kompetenzen. Diese erwirbt es, indem es Mitarbeitende aus möglichst unterschiedlichen Kulturen rekrutiert oder Talente forciert, einige Jahre im Ausland tätig zu sein. Internationale Erfahrung allein genügt aber noch nicht, um auf dem Parkett der globalisierten Wirtschaft erfolgreich zu sein. Wie ein Sportler mit Weltniveau, muss der Mitarbeiter seine Erfahrungen und Reaktionen reflektieren, um sie in Kompetenzen umzuwandeln.

deurs, et le risque dès lors existe de se voir reléguer dans le classement après avoir dominé la compétition pendant des années. Selon Thomas Friedman<sup>3</sup>, les entreprises et les individus orientés vers la compréhension et l'adaptation culturelles auront un avantage considérable dans ces Jeux olympiques d'un nouveau genre. Cette aptitude ne s'acquiert pas sans un certain travail de réflexion que toute entreprise devrait entreprendre.

1 Professeur Klaus Schwab, fondateur et Directeur général du WEF (World Economic Forum).

2 Un directeur général d'une grande multinationale.

3 Thomas L. Friedman: La terre est plate: Une brève histoire du XXI<sup>e</sup> siècle.