

Leçon 15 **La force des entreprises multiculturelles**

Dans votre travail au quotidien êtes-vous en contact avec des collègues de cultures différentes ?
Pensez-vous que d'être sensibilisé aux différences culturelles à des avantages ?

Quels types d'entreprises ont besoin d'en être conscientes ?

Comment cette prise de conscience devrait-elle être développée ?

Le point clé : Réfléchir sans idées préconçues

Lisez ci-dessous une critique du livre d'Antoine Berger « Comment construire une équipe dans la diversité » extraite du magazine Challenges. Cet environnement de travail multiculturel est-il limité ? Quel sont les défis de ce type d'environnement ?

Définition : multiculturel : le mélange des cultures.

Durée 60 minutes

Vocabulaire La multiculturalité

Le point clé Comprendre la force des entreprises multiculturelles

Grammaire :

Objectifs Développer le vocabulaire de la multiculturalité

Révision leçon 14 Avancé

Vocabulaire et expressions

ÉCOUTER ET REPETER

L'argument (m) : défendre

Georges argumente souvent ses présentations par des exemples concrets.

L'innovation (f) : la nouveauté

En matière d'innovation la Silicon Valley en Californie a une très bonne réputation.

Typique : classique

Il a le profil typique d'un ingénieur.

L'unicité (f) : quelque chose ou une idée unique

L'unicité de son projet a plu à tous les collaborateurs.

Ultime (m) : qui arrive à la fin

Il a pris une ultime décision à l'issue de tous les débats.

Faiblir : qui devient de moins en moins fort

La santé financière de cette entreprise est en train de faiblir rapidement.

Constant : qui ne change pas

Son caractère est constant c'est agréable de travailler avec lui.

L'inventivité (f) : imaginer de nouvelles choses

Cette équipe multiculturelle est très inventive c'est son plus grand atout.

La vision (f) : le futur

Ce couturier à la mode est très visionnaire.

L'innovation (f) : la nouveauté

En matière d'innovation cette start-up a des idées très visionnaires.

La diversité (f) : faire des choses différentes

Pour que leur entreprise soit compétitive ils sont obligés de se diversifier.

Construction de phrases

La diversité des start-up est telle qu'il y en a pour tous les goûts.
Benoit innove de plus en plus, il aime la diversification de son magasin.
Après avoir lu de nombreux articles et écouté beaucoup de conseils elle a pris une ultime décision.
Marie a le comportement typique d'une nouvelle employée, elle est très à l'écoute.
Vincent avocat, a toujours beaucoup d'arguments dans sa plaidoirie.

Compréhension de texte

1ère partie

Une critique de livre - du Magazine Challenges

Extraits de « *Comment construire une équipe dans la diversité* » – d'Antoine Berger.

Créer de la diversité dans les entreprises est essentiel pour être performant dans la manière de travailler dans un contexte de mondialisation.

Ceci est facilement illustré par de grandes organisations multinationales du PDG jusqu'aux cadres et leurs différentes équipes, et des assistants managés par des PDG allemands et espagnols qui gèrent des entreprises françaises ou conglomérats américains.

Peu de secteurs ont été épargnés et même les organisations les plus résistantes ont besoin d'équipes multiculturelles.

Ceci peut être considéré comme un phénomène mondial de la même manière un parallèle peut être établi dans le milieu du sport.

Les clubs sportifs de haut niveau, dont la soif est de gagner à tout prix, sont prêts à recruter les meilleurs talents quel que soit le l'endroit du monde où ils se trouvent.

Un champion de basket-ball ou une star du football doivent être engagé quel que soit son prix. Quel est le prix à payer ? Retour au bureau. Ces nouveaux bureaux multiculturels sont essentiels pour la réussite et le succès de ces entreprises bien qu'il ne soit pas facile de les mettre en place.

Ces milieux de travail deviennent une épée à double tranchant. Peut-être que les avantages l'emportent sur les inconvénients mais un regard plus attentif révèle la complexité de la dynamique dans ces équipes multiculturelles qui sont pourtant d'une extrême richesse.

Il va sans dire, qu'il y a beaucoup de points de vue différents au sujet de l'approche de ce type d'organisation, cependant l'idée prédominante est incontestablement : « La diversité l'emporte. Recruter et promouvoir dans des environnements multiculturels n'est plus une option : c'est essentiel ». (Magazine Fortune 2015).

Les avantages des équipes multiculturelles

- **La créativité** : peut-être l'un des plus grands avantages à travailler avec des équipes multiculturelles est la dynamique entre les membres au sujet de la créativité. Avoir des équipes provenant de diverses expériences élargira de manière significative à travers les moyens suivants :

L'originalité : venir d'horizons différents contribue de manière positive lors des réunions pendant lesquelles il faut se remuer les méninges. Réfléchir sans idées préconçues est sûrement plus avantageux que le statu quo. L'originalité est un élément clé pour des résultats positifs.

L'imagination : un mélange de cultures contribue également à apporter des solutions plus créatrices. Quand il est demandé à une équipe d'explorer des territoires inconnus, les réponses sont bien plus imaginatives si les personnes viennent de cultures différentes.

L'ingéniosité : les équipes multiculturelles sont intelligentes en ce qui concerne l'inventivité et l'ingéniosité, l'équipe par sa diversité et sa richesse devient alors plus compétente. Il a été démontré au final que la diversité intellectuelle apporte des solutions plus ingénieuses. Les

résultats sont donc meilleurs.

L'inventivité : une imagination stimulée se transforme en inventivité et celle-ci conduit à des solutions qui sortent de l'ordinaire. Le résultat obtenu donnera de l'énergie à l'équipe sera plus soudée et aura une dynamique plus forte. Lorsqu'ils ne pourront trouver une solution, l'inventivité de leurs différentes cultures leur sera d'un grand secours.

Les ressources : des solutions innovatrices peuvent apporter des avantages au niveau de la concurrence. Une équipe composée de personnes de la même origine aura tendance à chercher des réponses qui correspondent à sa culture, d'où l'avantage de venir d'origines différentes.

La vision : Le leadership est fondé sur la vision. La vision est primordiale pour obtenir des résultats efficaces et pour qu'elle soit plus appropriée, le recrutement mondial est en train de devenir la norme.

L'innovation : « **L'argument principal pour avoir un effectif diversifié est d'augmenter l'innovation** », explique Sarah Lambert, ancienne PDG d'une société multinationale.

Un des moyens les plus efficaces de réaliser l'impact d'un mot est de regarder les mots qui lui sont associés. Voici quelques synonymes typiques qui peuvent être associés à l'idée de l'innovation.

Une liste du dictionnaire des synonymes :

Observez la dynamique des différents aspects suivants en matière d'innovation : le modernisme, la perfection, le progrès, l'originalité, la nouveauté, le développement, l'unicité, la diversité, l'amélioration et l'avancement.

En supposant que le mot innovation peut être directement associé au multiculturalisme, réalisez à quel point l'impact de ce mot a sur la performance d'une organisation.

Le modernisme : le modernisme est essentiel pour la croissance d'une organisation. Imaginez une entreprise fonctionner à son maximum sans les derniers moyens modernes, par exemples les ordinateurs, téléphone, vidéo-conférence, webinaires et autres.

La perfection : la perfection est la réalisation de l'objectif ultime. Même si cela ne se réalise pas, il faut la viser, faire l'effort qui permettra d'en être le plus proche.

Le progrès : le progrès est très bien défini par le créateur de Bombardier, Joseph Bombardier :

" Une fois qu'une organisation perd son esprit de pionnier et se repose sur ses travaux des débuts, ses progrès s'arrêtent."

Et on pourrait conclure de cette manière :

La nouveauté : la nouveauté pourrait être mieux défini par la célèbre citation de André Citroën qui a dit : « si j'avais demandé à mes clients ce qu'ils voulaient, ils auraient dit un cheval plus rapide ».

La question à poser à ce stade est de savoir jusqu'où va l'impact du multiculturalisme sur la nouveauté. Rappelez-vous que des résultats de recherches importants en ingénierie sont maintenant exécutés en Inde, au Brésil et en Chine. Comment des équipes de cultures différentes peuvent travailler avec ces éléments et en tirer des avantages ?

Le développement : le développement est une idée qui apporte de nouvelles énergies relativement fortes avec des conséquences en matière de gestion et de production. Une organisation vide de développement faiblira très vite. Le R&D (recherche et développement), le marketing, les ventes et les stratégies organisationnelles font toutes l'expérience du développement. Quel est l'impact d'un environnement multiculturel dans ces circonstances ?

L'unique : l'unique donne un caractère essentiel à un groupe qui éventuellement transmettra cette innovation plus loin et encouragera les équipes à toujours aller plus loin.

La diversité : la diversité est intelligemment définie par Xavier Niel, créateur de Free :

« La diversité : l'art de penser indépendamment ensemble."

Peut-être le fait de travailler en équipe est l'élément clé de l'approche multiculturelle. C'est vraiment l'idée de la force des solutions trouvées en groupe à travers l'innovation de l'individualité.

L'amélioration : l'amélioration peut se résumer par le miracle japonais de l'après-guerre décrite comme une amélioration constante et sans fin, connue aussi sous le nom de Kaizen.

" Lorsqu'il est appliqué dans un milieu de travail, les activités de Kaizen améliorent continuellement toutes les fonctions d'une entreprise, de la fabrication à la gestion et du PDG aux ouvriers de la ligne d'assemblage." (Wikipédia)

Questions

1) L'auteur estime que la diversité dans les environnements de travail mondialisés est _____.
a) conseillée b) recommandée c) essentielle

2) Qu'est-ce que l'auteur veut dire dans l'extrait de texte suivant : « Un champion de basket-ball ou une star du football doit être obtenu quel que soit son prix » :

a) les meilleurs joueurs de basket-ball et de football sont chers. b) Les équipes vont très loin pour obtenir des joueurs. c) Les stars du sport sont souvent piégées par leurs équipes.

3) Xavier Niel, créateur de Free _____.

a) la diversité conduit à l'innovation b) il existe des arguments contre un effectif diversifié c) vous devez avoir de l'innovation dans les entreprises

4) « Si j'avais demandé à mes clients ce qu'ils voulaient, ils auraient dit un cheval plus rapide. » Cette citation d'André Citroën signifie _____.

a) qu'André Citroën ne s'intéressait pas vraiment à ses clients b) qu'il est important d'innover c) que les clients peuvent se tromper

2ème partie Les défis des équipes multiculturelles

Il y a cependant des éléments qui pourraient être une menace pour la performance des équipes multiculturelles. Examinons quelques-uns des obstacles et des défis auxquels ces équipes doivent faire face.

"Les équipes dont les membres viennent de différents pays et de milieux sociaux différents sont exigeants vis-à-vis des managers, spécialement lorsqu'elles leur demande de résoudre des conflits ». (Source : Magazine Challenges - Novembre 2014) "

Peut-être un des éléments les plus difficiles dans des équipes multiculturelles est la fusion dans un environnement international entre les employés qui ont été mutés et ceux dont la nationalité est celle du pays en question qui ont moins d'expérience multiculturelle.

Les conflits naissent sous forme de manipulation de jalousie et auront une répercussion sur la productivité générale. Ce sont des défis auxquels les managers doivent faire face.

D'autres manières de faire peuvent devenir des conflits comme la différence entre le management vertical ou horizontal. Par exemple, l'organisateur de projet pourrait répondre à un défi d'un membre de l'équipe de subordination d'une façon différente dans deux cultures différentes.

Autres ressources

Une pléthore de livres ont été publiés qui montrent les besoins des organisateurs d'aujourd'hui et la dynamique des équipes multiculturelles afin de comprendre les exigences du multiculturalisme et de la dynamique qui leur sont associés.

Peut-être l'un des livres les plus populaires de ce type « **Embrasser, saluer ou se serrer la main** » **devenu un bestseller vendu dans plus de 60 pays.**

La cohésion du groupe

Même si un groupe fonctionne de manière dynamique et a de bons résultats, ce groupe souffre peut-être. Il y a beaucoup de facteurs qui influent sur cet aspect des performances de l'équipe, y compris, les stéréotypes, les préjugés, la discrimination et les problèmes de communication.

Les stéréotypes, les préjugés et la discrimination

L'emplacement de l'organisation peut avoir un effet profond sur l'attitude des participants. Il y a certains environnements qui sont plus habitués à un environnement multiculturel. Des villes telles que Frankfurt, Amsterdam et New York sont plus habituées aux mélanges culturels dans les organisations.

Bien que Tokyo, étant l'une des plus grandes villes dans le monde a moins de diversité. Quel sera l'impact d'un mélange de cultures dans une équipe dont le bureau est dans cette ville ? Il y va aussi de la nature de l'organisation. Les universités ont des atmosphères traditionnellement multiculturelles. Comparez cette situation avec une organisation politique locale, où les défis sont plus apparents.

Les langues

Les problèmes de communication peuvent être délicats voir difficiles. Les situations multiculturelles exigent une langue commune. Il y a 2 milliards de personnes dans le monde qui vont bientôt travailler en anglais. Certaines cultures ont été promptes à s'adapter à parler la langue des affaires maintenant acceptée de la planète.

Les Pays-Bas, par exemple, ont été un grand promoteur du multiculturalisme du fait qu'Amsterdam est devenue une ville avec plus de sièges sociaux par habitant que partout ailleurs. Souvent, la langue par communication par défaut dans toute une structure d'une entreprise néerlandaise est l'anglais. Amsterdam est à une heure de Londres. Avec une population d'environ un million, elle a un impact économique important sur les villes de dix fois sa taille qui sont à proximité.

Les Anglais apprennent à communiquer

Afin d'élaborer sur la façon dont une stigmatisation de la monoculture peut limiter une équipe, un article récent paru dans le New York Times a souligné que les entreprises en Angleterre donnent des leçons d'anglais à leur personnel. La communauté internationale vivant en Angleterre (n'étant pas native mais parlant anglais) est capable de communiquer mais la communication avec les anglais natifs est plus limitée.

Les Anglo saxons dont c'est la première langue ne sont pas intégrés avec ceux dont ce n'est pas la langue maternelle. Un Espagnol communique mieux avec ses collègues italiens, coréens et chinois qu'avec un Britannique ou un Américain.

D'où cela vient-il ?

D'où vient cette monoculture américaine ? Imaginez une culture unique de la Norvège à la Turquie et de Moscou à Gibraltar.

Maintenant, observons cette zone géographique ayant les mêmes journaux, la même langue, les mêmes icônes culturelles ainsi que les émissions de télévision, les mêmes normes éducatives, commerciales, systèmes de communication, budgets militaires etc... Ceci est le cas en Amérique du Nord (excepté le Mexique et le Québec).

La même culture d'entreprise imprègne une zone d'étirement de 5000 kilomètres du nord au sud et de l'ouest à l'est. De plus 50% de la production mondiale (PIB mondial) été produite aux Etats-Unis en 1947.

En fait ils n'avaient pas de partenaires en affaires. Ils n'en avaient pas besoin. Cet avantage est maintenant en train de devenir un inconvénient.

La mondialisation a créé une égalité possible pour le monde entier. Certains diront que les Etats-Unis ne sont plus la culture d'entreprise dominante du monde entier, mais nous nous sommes adaptés au système américain culturellement, linguistiquement et à bien d'autres niveaux. Maintenant, elle est devenue la culture d'entreprise par défaut.

Comment cela s'applique-t-il à des environnements de travail multiculturels ?

En ce qui concerne la maîtrise et l'accent et le concept que l'anglais n'est pas en général une langue maternelle, comment un employé typique de l'équipe non-natif participe à cet environnement multiculturel ?

Prenons une étude de cas typique. Une organisation qui a des bureaux dans le monde entier et son siège social à Paris, France.

La plupart des membres de l'équipe, y compris la gestion, le support technique, le développement et les ventes sont tenus de participer à des conférences téléphoniques bimensuelles impliquant anglophones natifs et non natifs.

Il faut noter que chaque employé doit maîtriser l'anglais suffisamment pour être en mesure de communiquer, c'est à-dire de comprendre et d'être compris.

L'expérience

Il est demandé aux membres des équipes de faire des présentations à leurs collègues qui viennent tous d'horizons différents. On se rend compte que les locuteurs natifs apprennent autant dans le processus de manière à bien communiquer que les locuteurs non natifs.

Pour conclure on peut dire qu'un nouvel employé de ce type d'entreprise doit arriver avec niveau correct en anglais (ce qui est le cas pour la plupart des étudiants universitaires diplômés d'aujourd'hui), ils s'adaptent rapidement.

S'habiller pour le bureau.

Nous ne communiquons pas qu'avec les mots mais aussi par le biais de notre tenue vestimentaire. Notre manière de nous habiller peut avoir un impact important dans la société. Ne pas porter une cravate dans des circonstances professionnelles en Corée est considérée comme très impoli, alors qu'à Vancouver une cravate est synonyme d'un événement important.

Les prises de décision et les réunions.

En Corée on ne remet pas en question les décisions d'un manager. C'est impoli. Aux Etats-Unis les décisions sont le résultat d'un travail d'équipe. Il est attendu du chef d'équipe qu'il tienne compte de l'avis de l'équipe. En Italie, l'équipe se réunit pour réfléchir et dans la plupart des cas la décision est entièrement à la charge de la personne responsable. Arriver avec cinq minutes de retard à une réunion en Allemagne est considéré comme inconvenant. En France, il y a généralement une marge de manœuvre de quinze minutes. Voici quelques exemples d'attitudes et de comportements différents envers l'autorité, la hiérarchie et la gestion du temps dans différents endroits du globe.

Questions

- 1) Les conflits et la jalousie peuvent être une conséquence de _____.
a) mauvaises stratégies de gestion b) mélange des environnements de travail internationaux et nationaux c) de l'utilisation de techniques de gestion horizontale
- 2) Il y a des villes plus habituées à des environnements multiculturels créant _____.
a) des opportunités plus dynamiques et ouvertes à la diversité b) des situations qui ne permettent pas de gérer les défis c) une productivité inférieure
- 3) Notre façon de nous habiller au bureau _____.
a) détermine notre personnalité b) est mieux perçue si nous savons nous adapter à la culture du pays c) ne fait pas défaut à notre carrière
- 4) les Anglais étudient l'anglais parce qu' _____.
a) ils ne peuvent pas communiquer avec leurs amis b) ils utilisent trop leur propre jargon c) ils se sentent exclus des employés expatriés

Grammaire

Le conditionnel passé

Le conditionnel passé est utilisé pour exprimer quelque chose de non réalisé, il prend la forme de reproches, de regrets.

Il y a deux formes de conditionnel passé :

La 1^{ère} forme :

Structure : auxiliaire avoir ou être au conditionnel présent + participe passé du verbe conjugué.

Avoir au conditionnel présent : j'aurais, tu aurais, il aurait, nous aurions, vous auriez, ils

auraient.

Etre au conditionnel présent : je serais, tu serais, il serait, nous serions, vous seriez, ils seraient.

La 2^{ème} forme :

Structure : auxiliaire avoir ou être au subjonctif imparfait + participe passé du verbe conjugué.

Avoir au subjonctif imparfait, cas beaucoup plus rare et littéraire : je fusse, tu fusses, il fût, nous fussions, vous fussiez, ils fussent.

Etre au subjonctif imparfait, cas beaucoup plus rare et littéraire : j'eusse, tu eusses, il eût, nous eussions, vous eussiez, ils eussent.

Exemples :

Avec l'auxiliaire avoir : si elles avaient su, les équipes **auraient changé** de stratégie.

Avec l'auxiliaire être : même s'ils nous avaient invités, nous ne **serions pas allés** au concert.

Nous étudierons les 3 formes : La forme affirmative, négative et la forme interrogative

Forme affirmative :

Sujet + auxiliaire au conditionnel présent (ou au subjonctif imparfait) + participe passé du verbe conjugué.

Exemples :

1^{ère} forme : *Charlotte aurait voulu devenir avocate.*

2^{ème} forme : *j'eusse partie en voyage.*

Forme négative :

Sujet + ne (ou n') + auxiliaire au conditionnel présent + pas + participe passé du verbe conjugué.

Exemples

1^{ère} forme : *Charlotte n'aurait pas voulu devenir avocate.*

2^{ème} forme : *je n'eusse pas partie en voyage.*

Forme interrogative :

Sujet + auxiliaire au conditionnel présent + participe passé du verbe conjugué.

Exemples :

1^{ère} forme : *Charlotte aurait-elle voulu devenir avocate ?*

2^{ème} forme : *eussé-je partie en voyage ?*

Ou

Est-ce que + sujet + auxiliaire au conditionnel présent + participe passé du verbe conjugué.

1^{ère} forme : *Est-ce que Charlotte aurait voulu devenir avocate ?*

2^{ème} forme : *Est-ce que j'eusse partie en voyage ?*

Exemples :

Nous aurions eu cette réunion s'il n'était pas malade.

Si vous étiez moins exigeante, vous seriez satisfaite de vos résultats.

Tu fusses arrivé plus tôt, s'il n'y avait pas eu d'embouteillage.

La présentation aurait eu lieu, si l'équipe était prête.

Exercice :

1) Notre collègue _____ nous prévenir.

a) aurais pu b) **aurait pu** c) pourrait

2) Ton objectif _____ être réalisable.

a) eu été b) sera c) **aurait dû**

3) Si le marché avait été stable, cette opportunité _____ au bon moment

a) était arrivée b) **serait arrivée** c) fut arrivée

4) Je ou J' _____ au théâtre ce soir, si je n'avais pas été malade.

a) serait allé b) **serais allé** c) aurait allé

- 5) Nous _____ t'engager pour cette mission.
a) **aurions voulu** b) voulions c) voulons
- 6) Le manager de l'équipe _____ pour un autre poste ?
a) **serait-il parti** b) fusse parti c) partirait
- 7) Ils _____ un autre jour pour rencontrer leur partenaire en Italie.
a) **auraient choisi** b) avaient choisi c) ont choisi
- 8) Le licenciement _____ si les syndicats avaient été d'accord.
a) sera décidé b) **serait décidé** c) est décidé
- 9) Nos directeurs _____ la fusion des deux sociétés, s'ils s'étaient rencontrés avant ?
a) avaient signé b) signeront c) **n'auraient-ils pas signé**
- 10) Le technicien _____ pour sa maîtrise du nouveau logiciel.
a) était b) **serait récompensé** c) a été

Réponses

- 1) b 2) c 3) b 4) b 5) a 6) a 7) a 8) b 9) c 10) b