

## La gestion des équipes internationales

*Les coopérations et fusions internationales conduisent de plus en plus de cadres à travailler dans des équipes multiculturelles. Ce travail en équipes peut être facteur de productivité, tout comme il peut mener à des tensions et des conflits. Le défi de la GRH est de créer un cadre au sein duquel les qualités culturelles et individuelles des membres soient combinées afin de mieux gérer la complexité. **La gestion de la diversité est devenue un facteur stratégique pour favoriser la cohésion** de l'organisation et les synergies entre des activités réparties à l'échelle mondiale.*

### 1 INTERNATIONALISATION ET ÉQUIPES MULTICULTURELLES

#### A Généralisation des équipes internationales

- ❖ Les entreprises les plus avancées dans le processus d'internationalisation ne se contentent pas d'envoyer des cadres dans leurs filiales à l'étranger. Elles accueillent également des cadres de leurs filiales dans la maison mère, créant ainsi des équipes composées de membres originaires de différents pays.
- ❖ Sans être expatriés, les collaborateurs travaillent ainsi en contact étroit avec des collègues d'autres cultures. Cela concerne surtout des équipes de projets par exemple, dans les domaines de la recherche, de la production ou du marketing, de même que de plus en plus de conseils d'administration ou de départements au sein de l'entreprise.
- ❖ Outre les contraintes extérieures et pragmatiques à l'origine de l'émergence des équipes internationales, se dissimulent derrière cette évolution des idées majeures pour la stratégie
  - en optimisant le management des connaissances, les équipiers des groupes internationaux peuvent assurer une meilleure diffusion, une meilleure compréhension ainsi qu'une meilleure application des informations vers les filiales, ou bien en provenance des filiales ou de services divers;
  - la constitution des groupes internationaux contribue à construire une plus forte identité et à se familiariser davantage avec la culture d'entreprise;
  - des groupes composés de personnes de cultures diverses trouvent des solutions variées aux problèmes en raison de points de vue et de styles de travail différents, dont l'effet est stimulant, en général. Ils sont par conséquent plus productifs que des groupes monoculturels.

#### B Les différentes formes d'équipes internationales

Dans un contexte international, les groupés peuvent revêtir différentes formes:

a) *les équipes biculturelles*, constituées de membres originaires de deux cultures (en général lors d'une fusion, d'une alliance ou d'une joint-venture). Les équipes biculturelles portent en elles un grand potentiel de synergie, mais aussi de conflits. En effet, il y a toujours une partie qui impose davantage ses idées, ses stratégies, son mode de travail et sa langue. La concurrence impose la nécessité d'un leader fort, qui dispose d'une forte sensibilité interculturelle;

b) *les équipes multiculturelles*, qui sont de plus en plus fréquentes. Les membres de ces équipes représentent plusieurs cultures (au moins trois). Contrairement aux équipes

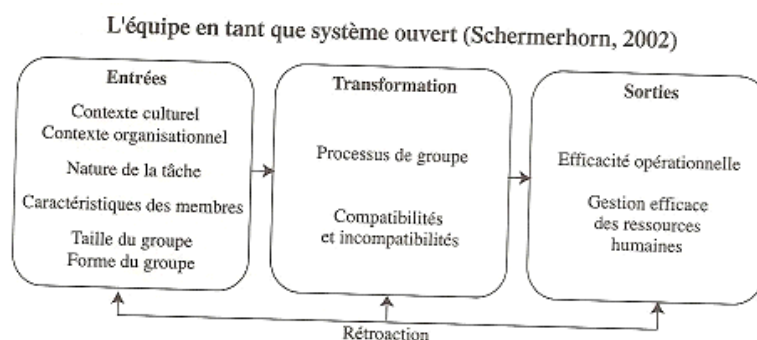
biculturelles. le problème de la concurrence est moins aigu Les membres, qui proposent une multitude d'idées, de stratégies et de modes de travail, semblent s'adapter plus aisément et trouver des solutions sous la forme de consensus. L'équilibre de pouvoir entre les membres est plus accessible que dans une équipe biculturelle. Une langue de travail communément l'anglais et un leader souvent issu de la culture de la maison mère sont plus facilement choisis et acceptés

c) *les équipes virtuelles multiculturelles*, qui représentent une autre forme organisationnelle qui a émergé avec les nouvelles technologies, notamment avec l'utilisation d'Internet. Les équipes virtuelles travaillent à distance sur un projet précis et peuvent ainsi rassembler - a priori - de façon efficace des ressources et des compétences diverses (les meilleurs spécialistes dans chaque domaine), sans se déplacer. En outre, elles peuvent réaliser un gain de temps important, puisque les 24 heures d'une journée peuvent être « utilisées » pleinement. Par exemple, le manager japonais qui a travaillé 8 heures peut ensuite transmettre son travail à son collègue en Espagne qui, lui, y consacra également 8 heures et transmettra le dossier au collègue américain... Le problème majeur réside dans les éventuels malentendus au niveau de la communication (pas de vrai dialogue, peu d'échanges directs, contextes d'interprétation équivoques, etc.). Ainsi souvent le manque de coordination de ces équipes réduit parfois tous les gains escomptés... En principe, une coopération efficace repose sur une compréhension mutuelle et une bonne connaissance des acteurs. Par conséquent, la GRH se doit d'essayer d'organiser les rencontres nécessaires pour favoriser la construction d'un cadre commun.

## 2 STRUCTURE ET PROCESSUS DE GESTION

### A l'équipe en tant que système

- ❖ La réussite d'une organisation dépend largement du rendement de ses réseaux internes de groupes formels ou informels. Chaque équipe est un système ouvert. une structure avec des éléments qui interagissent dans des processus pour atteindre un but commun. Les entrées sont les données initiales de toute situation de groupe qui par leur combinaison et la dynamique du groupe créent des sorties. Dans les équipes internationales, ce sont surtout le contexte culturel et les caractéristiques des membres qui ont une influence décisive sur la forme de l'organisation et le processus de groupe, et qui contribuent aux compatibilités ou incompatibilités dans les interactions.

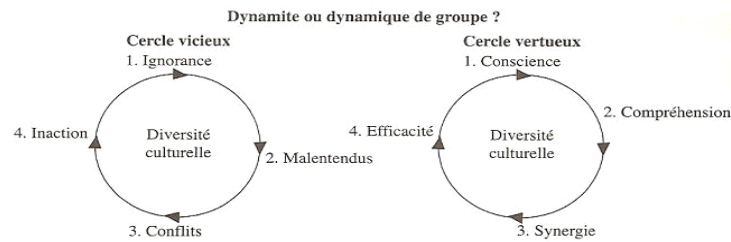


## B L'influence de la culture sur les interactions dans l'équipe

- ❖ La culture est un système d'orientation et un contexte d'interprétation à partir desquels des personnes trouvent des solutions aux problèmes quotidiens. Les différences culturelles ont une influence sur le comportement et la gestion de l'équipe. Les rentrées, les facteurs individuels, organisationnels et culturels concernent notamment (Canney Davison. Ward. 1999) :
  - le degré de différence ou de similitude qui existe entre les membres du groupe au niveau des valeurs et des normes,*
  - le degré de manifestation des valeurs émanant des membres du Groupe,*
  - les différences de styles de communication,*
  - les niveaux de maîtrise de la langue,*
  - les divers styles de leadership,*
  - les attentes vis à vis du travail et les processus du groupe,*
  - le statut hiérarchique des cultures concernées au sein de l'organisation.*
  - la distribution géographique des membres,*
  - la similitude ou les différences entre les cultures professionnelles et autres « cultures » (entre ingénieurs. vendeurs, etc.).*
  
- ❖ La GRH et le leader de l'équipe devraient connaître l'impact de ces facteurs sur la dynamique du groupe. En effet, ces facteurs sont utiles pour structurer le début de la coopération au sein du groupe et permettent d'analyser et de traiter les problèmes pouvant surgir dans le processus du groupe

## C L'efficacité des équipes

- ❖ Gérer une équipe monoculturelle (une équipe de Français, par exemple) exige déjà des qualités de leadership. Gérer une équipe multiculturelle est encore bien plus complexe, car à la barrière de la langue se superpose *celle* des styles de pensée et de travail différents. Il en résulte un risque de pertes *d'efficacité* .
  
- ❖ La diversité du multiculturalisme peut influencer de façon négative la cohésion du groupe à cause de la méfiance ou de l'antipathie que certains membres peuvent ressentir envers d'autres issus d'un pays donné, à cause également de problèmes de perception (stéréotypes) et de communication, de gestion de temps ou de hiérarchie. La performance résulte donc de la gestion de la diversité au sein du groupe, comme l'explique la figure ci-après. Dans le processus du groupe, la diversité non maîtrisée fait éclater le groupe (« dynamite »). la diversité maîtrisée est facteur de productivité élevée (« dynamique »).



### 3 GESTION DES ÉQUIPES

#### A La diversité, facteur de succès

- ❖ Les équipes internationales possèdent un fort potentiel de productivité grâce à la large gamme de ressources, de points de vue et de compétences de leurs membres. La GRH et les équipes internationales se donnent comme objectif de tirer profit de cette diversité.
- ❖ C'est pourquoi aux États-Unis le « Diversity-Management » occupe un rôle important en management stratégique. Malheureusement, l'internationalisation de certaines entreprises s'est effectuée trop rapidement -comme dans beaucoup d'entreprises françaises qui ont été rachetées par de grands groupes étrangers - sans laisser le temps à la GRH d'accompagner ce changement. Privée de temps et n'ayant pas les expériences ni les compétences nécessaires pour gérer cette nouvelle diversité, la GRH s'est parfois trouvée démunie et n'a pas pu garantir une bonne intégration.

#### B Quelques conseils pour la gestion des équipes

- ❖ Une gestion consciente et rigoureuse permet d'atteindre un bon niveau de performance. La GRH peut intervenir pour minimiser les pertes d'efficacité et pour promouvoir la cohésion des équipes, grâce à plusieurs moyens (Adler, 1994 ; Canney Davison. Rard, 1999). Il s'agit notamment de choisir des équipiers en fonction de leurs compétences techniques et interculturelles; de reconnaître et valoriser les différences sans jugements de valeur; d'établir et de partager des règles et un langage communs; de poursuivre un objectif supérieur et fédérateur; de partager de façon équitable le pouvoir et les compétences et d'accompagner les stades de développement.

*La gestion d'une équipe multiculturelle offre davantage de succès si elle repose sur un mode de contrôle social plutôt que sur un système de contrôle formel. Le responsable d'une équipe multiculturelle ne doit pas seulement disposer de compétences techniques et managériales, il doit surtout être doté de compétences interculturelles afin de devenir une sorte de médiateur pour faire comprendre à tous les coéquipiers les*

*comportements de chacun d'entre eux et de la sorte en faire ressortir les sources de performances.*

01/09/2002

## **Espérances et hésitations, ou les débuts de l'e-GRH**

L'Expansion

### **Les technologies de l'information promettent des gains de productivité et de nouveaux outils d'analyse aux ressources humaines. Mais cette révolution est loin d'être achevée.**

Le « e » que l'on accole, depuis quelque temps déjà, à de nombreuses activités de gestion (e-commerce, e-marketing, e-logistique, etc.) vient de faire une nouvelle conquête : la gestion des ressources humaines. S'il est une fonction dont on aurait pu penser qu'elle résisterait aux sirènes du tout technologie, c'est bien celle-ci, tant elle est, par nature, dédiée à l'humain, au relationnel, au non-quantifiable. Pourtant, le vocable non seulement existe, mais se développe pour des entreprises chaque jour plus nombreuses à le mettre en pratique.

L'e-GRH est apparue à la fin des années 90 aux Etats-Unis. Cet anglicisme, qui signifie littéralement la GRH électronique, désigne tout ce que les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) peuvent apporter à la gestion des ressources humaines. Elle fait appel à des technologies aussi diverses qu'Internet, l'intranet, les bases de données, les systèmes experts et tous les systèmes d'informations visant à gérer les ressources humaines. L'e-GRH se décline en sous-domaines tels que l'e-recrutement, l'e-formation ou l'e-gestion de carrière.

### **Un nouvel eldorado pour les vendeurs de solutions**

Longtemps épargnée, la fonction RH est ainsi la dernière à entrer dans l'ère des NTIC. Longtemps, elle avait été exclue du mouvement de développement de logiciels, qui a concerné successivement toutes les autres fonctions de l'entreprise : production, comptabilité, achats, marketing, finance, notamment.

Depuis la fin des années 90 aux Etats-Unis, et plus récemment en Europe, la situation évolue. On assiste en effet à une offensive sans précédent des vendeurs de technologies, qui affirment la nécessité impérieuse de recourir à l'e-GRH et proposent aux DRH, pour ce faire, des solutions informatiques intégrées. Parmi les vendeurs leaders au niveau mondial, on peut mentionner ADP, Baan, IBM, Oracle, PeopleSoft ou SAP. A l'échelle internationale, ces vendeurs sont relayés par des cabinets de consultants tels qu'Accenture, Ernst and Young, Towers Perrin ou Watson Wyatt, qui conseillent et accompagnent les entreprises dans la mise en oeuvre de ces nouvelles technologies.

Même s'il est difficile d'évaluer précisément les pratiques en la matière, les entreprises semblent répondre favorablement à ces propositions. Une estimation récente du Business Intelligence Group rapporte que le marché de l'informatique lié aux ressources humaines enregistre un rythme de croissance annuel de plus de 20 %. Une étude du cabinet américain Watson Wyatt, menée en 2002 auprès d'un échantillon d'entreprises européennes, révèle que 75 % des entreprises interrogées anticipent effectivement un développement majeur de leurs capacités d'e-GRH dans les deux années à venir.

De grandes entreprises françaises aussi diverses que le Crédit agricole, Danone, La Poste, Schlumberger ou Suez-Lyonnaise des eaux, mais aussi de plus en plus de PME, consacrent des moyens considérables au développement et à l'implantation de technologies d'e-GRH.

### **Une panoplie d'outils au service de professionnels de la fonction RH**

Les fonctionnalités qu'offrent les technologies d'e-GRH aux directeurs des ressources humaines sont nombreuses et variées.

Elles permettent :

- au minimum, d'automatiser des processus manuels répétitifs, comme la saisie et la mise à jour des informations de paie, de suivi du temps de travail ;
- d'archiver et de rechercher de façon rapide des informations relatives à chaque salarié. Par exemple, les vendeurs de technologies proposent de plus en plus couramment des systèmes d'information RH (SIRH), qui permettent de constituer des bases de données de comptes rendus d'entretiens annuels, et d'opérer ensuite des tris et des recherches d'informations ;
- de diffuser et mettre à jour en temps réel des informations destinées aux salariés. La publication en ligne des postes à pourvoir en interne est une des utilisations qui se développent le plus vite ;

- de suivre en temps réel des indicateurs de gestion clefs, tels que le taux de turnover, le taux d'absentéisme, le temps de travail, l'évolution de la masse salariale, avec même, dans certains cas, une fonction d'alerte automatique lorsque les indicateurs sortent du domaine de tolérance défini ;

- de produire des statistiques et des graphiques sur mesure pour les besoins d'analyse des DRH. Il s'agit ici de faciliter la production d'informations, mais aussi leur traitement et leur publication, sous forme de graphiques aisés à lire ;

- d'anticiper l'impact de certaines décisions stratégiques. Des systèmes de simulation de plus en plus sophistiqués permettent par exemple aux DRH d'évaluer les conséquences de décisions portant sur la politique de rémunération ou encore d'anticiper des évolutions d'effectifs en fonction de la pyramide des âges ou du taux de turnover.

### **Un nouveau type de relations avec les « clients » internes**

Porteuse de promesses pour les professionnels de la fonction, l'e-gestion du personnel modifie également le type de relations qu'ils entretiennent avec leur direction, les managers opérationnels, les salariés.

Vis-à-vis des directions, l'e-GRH donne aux DRH les moyens d'une plus grande objectivation et leur offre des possibilités d'analyse et de simulation sans précédent. Ces nouveaux moyens les positionnent, pour la première fois, à armes égales avec les autres fonctions de l'entreprise et ils rehaussent leur crédibilité face aux directions générales.

Vis-à-vis des salariés, l'e-GRH est porteuse d'une nouvelle logique de relation, faite de self-service et d'expertise accrue. Les employés sont en effet de plus en plus incités à prendre en charge la saisie et la mise à jour des informations les concernant (d'où des gains de productivité encore largement virtuels, mais potentiellement conséquents). Les collaborateurs bénéficient, en contrepartie, d'un service de renseignement et d'expertise en temps réel délivré par des portails ou des centres d'appels dédiés. Ces plates-formes, équipées de bases de données puissantes, ont à leur disposition toutes les informations, à date et historiques, relatives au salarié. Equipés de systèmes experts, les acteurs RH sont en mesure de répondre très rapidement aux demandes de renseignement des salariés, que ce soit sur leurs droits, sur une simulation d'évolution de rémunération, etc.

### **Des résultats pas toujours à la hauteur des attentes**

Cette offensive technologique coïncide avec une évolution profonde de la fonction elle-même. Les directions générales attendent une meilleure évaluation des politiques de ressources humaines et de leur impact sur la performance de l'entreprise (mesures de retour sur investissement). Elles espèrent des gains quantifiables de productivité et souhaitent que la contribution des DRH se déplace vers des actions à plus forte valeur ajoutée, au détriment des tâches administratives.

Une étude récente de PriceWaterhouseCoopers montre que cet objectif est toujours d'actualité en Europe, et plus précisément en France, puisqu'en 2000 les activités administratives représentaient encore plus de 50 % du temps passé par la fonction RH.

Il faut néanmoins rappeler que les promesses de l'e-GRH sont potentielles et non réalisées. Une étude récente (décembre 2001) du cabinet Towers Perrin le souligne. Il existe un écart important entre les gains escomptés lors d'un investissement dans une technologie de type e-GRH et les gains réellement constatés.

Sur la mise en place de technologies de self-service, par exemple, moins de 10 % des entreprises interrogées déclarent avoir totalement atteint les objectifs initiaux (tandis que les autres disent les avoir atteints partiellement, pas du tout ou ne sont pas encore en mesure de l'évaluer) !

### **La technique ne remplace pas la relation humaine**

Enfin, il existe des risques liés à l'e-GRH. Ils sont illustrés par l'idéal de « gestion automatisée sur tableau de bord », qui affleure dans certains argumentaires de vendeurs de technologies. Le pire serait que les directions RH se retrouvent transformées en départements subalternes, spécialisés dans le suivi et l'optimisation quantitatifs des ressources humaines, au détriment d'une intervention directe et personnalisée auprès des salariés. Les gains de productivité associés à la centralisation et à la systématisation de la gestion des informations relatives aux ressources humaines ne sont qu'un volet de l'e-GRH. Les directions d'entreprise ne doivent pas oublier que ce premier volet n'a de sens que s'il sert à libérer des moyens et des ressources pour un accompagnement plus qualitatif et personnalisé des salariés. Si ce second volet est ignoré, le déficit, déjà perceptible, d'attachement et de loyauté des salariés vis-à-vis de leur entreprise ne promet pas de se résorber.