

**INTERVIEW**

CONSULTANTE CHEZ GLOBAL EASE (\*)

## *Nathalie Kleinschmit : « Il ne faut pas chercher à réduire les différences culturelles »*

### **Quelle est la particularité du modèle Eurostar ?**

Eurostar est un acteur multinational qui a réussi à faire de sa diversité une force. Sa force, c'est d'être européen et pas local. C'est ce que l'entreprise veut développer. Il y a d'ailleurs une véritable complémentarité entre les pays. Une décision n'est jamais prise à Londres, par exemple, sans que l'on pense aux Belges et aux Français. Or, beaucoup de multinationales prennent des décisions sans se

soucier des répercussions sur les salariés des autres pays.

### **Quels sont les avantages et les inconvénients de ce partenariat trinationnel ?**

Il y a un avantage énorme : il casse le modèle « franco-quelque chose ». Les entreprises binationales s'enterrent souvent dans une situation de compromis politique. On est dans le « oui-oui » ou le « ni-ni ». Dès que l'on est trois, cela ouvre le modèle et cela per-

met de pousser la réflexion plus loin. Dans les séminaires par exemple, lorsqu'il y a deux nationalités, les débats tournent souvent autour des différences culturelles. Au-delà de deux, les participants sont davantage dans une démarche de partage, chacun mettant ses idées à plat. Comme on n'est plus dans un rapport de force binaire, on peut s'affirmer davantage, sans avoir l'impression de menacer l'autre. En revanche, l'inconvénient, c'est que plus on

est nombreux, plus il est difficile, tout de même, d'arriver à une position commune.

### **Comment gérer l'interculturalité ?**

Il ne faut pas chercher à réduire les différences culturelles. Les entreprises qui essaient de les effacer, celles qui sont « globales » notamment, se retrouvent avec des salariés qui, peu ou prou, se ressemblent, quel que soit le pays. Du coup, lorsqu'il y a un problème, ils n'ont qu'une solution à apporter.

En fait, il ne faut pas avoir peur de la diversité. Plutôt que d'essayer de la gérer, il faut l'optimiser. C'est-à-dire créer un environnement de croissance, où les qualités de chacun vont s'épanouir. Plutôt que de faire du management interculturel, du genre : les Français sont ainsi, les Anglais comme cela, mieux vaut avoir une approche interculturelle du management : « J'ai une diversité, je l'optimise. » D'autant que tout est relatif. Dire de quelqu'un qu'il a l'esprit cri-

tique, dans un contexte de croissance, cela signifie qu'il est capable d'avoir une analyse pointue. Dans un contexte de survie ou de difficulté, cela voudra dire qu'il s'enlise dans la réflexion et qu'il a du mal à passer à l'action. Ce qui est certain, c'est qu'une diversité assumée et optimisée devient une vraie richesse.

PROPOS RECUEILLIS PAR C. M.

(\*) *Global Ease est un cabinet de conseil spécialisé dans les relations interculturelles.*