

N°11- 4 – July 2011

**Editorial**

Is it better to train our staff on intercultural skills as such or is it better to tie this type of training to another business or functional need?

For example, a technical training seminar called "Develop your International purchasing skills" could include, in addition to all the technical chapters, either a subject about "intercultural negotiation" or a subject about "managing a multicultural team of buyers".

Some HR departments and some "corporate universities" have a clear statement about this, while others hesitate and still others do both on a regular basis.

When asked to give advice on this subject, our answer is always guided by pragmatic concerns: "Do it whatever way is easiest way for you to convince people, the most economical to implement and the easiest way to involve as many people as possible. Develop intercultural management skills either transversally or as a standalone subject or coupled with the development of any department's core competencies, but do it as much as you can."

Do you know why?

As Paul, our international purchasing specialist and intercultural consultant explains: "Anyone who has actually managed several international teams in a virtual environment will tell you: **it's not an option, it's a must!**"



**Laurent Lepez, Associate Partner**

**Sourcing 'Grande Distribution' en Asie**

**Amener une équipe multiculturelle à un niveau de performance élevé**

Par Paul Foeglé, Consultant Senior

J'ai eu le plaisir de diriger l'entité "Sourcing International" du groupe Casino : deux filiales basées à Hong-Kong coordonnant, pour l'une différents bureaux basés en Chine (Canton, Shanghai et à Hangzhou), et pour l'autre des bureaux implantés en Asie du Sud et du Sud-Est (Vietnam, Bangladesh, Inde et Thaïlande).

Nous devons répondre aux besoins des enseignes-clientes France et Amérique du Sud. Diverses questions importantes d'organisation et de management se sont immédiatement posées pour faire coopérer 300 personnes, 10 nationalités en présence, des équipes séparées parfois par plus de 10 000km, la langue et par la culture.

**S'organiser dans un contexte multiculturel**

Pour ce faire, il y a plusieurs clés, chaque organisation devant trouver les siennes. Admettre et reconnaître les difficultés et les différences est déjà un bon pas pour surmonter les difficultés. Coté organisation, nous avons dissocié l'Inde de la Chine, les différences culturelles et leur implication sur le management et le choix des profils imposaient des schémas spécifiques.

En Inde, la complexité des notions de hiérarchie et la façon de faire des affaires, nous ont rapidement fait opter pour un recrutement local. Nous avons trouvé un entrepreneur ouvert à une démarche d'association, connaissant bien le marché français et les produits textile. Cela nous a fait gagner un temps précieux.

En Chine, par contre, le management des bureaux a été confié à des expatriés, chacun ayant une double connaissance de la Chine et de leurs enseignes « clientes ». Ce dispositif a parfois été complété avec des adjoints ayant une ouverture vers l'Amérique du Sud.

La notion de délai recouvre en Chine une réalité très différente de l'Europe. De même que les émotions ne se sont pas traduites de la même manière, les deux principes « économie » et « harmonie » y servent en permanence de valeurs fondamentales de référence.

## Sourcing 'Grande Distribution' en Asie

(suite)

### 2 ans pour atteindre un niveau élevé

L'atteinte d'un niveau de performance élevé par ces équipes multiculturelles a pris 2 ans, même si dès le départ elles fonctionnaient correctement.

Si associer les équipes lors de la définition et de la communication des objectifs est nécessaire, il appartient au management de fixer l'ambition. Bien sûr, ce qui a du sens au niveau du Groupe peut en avoir moins en Colombie ou en Chine.

### Déclinaison interculturelle des valeurs du Groupe

Sur 10 pays différents, il s'agit de rappeler et véhiculer les valeurs du Groupe, ses objectifs, mais aussi de donner un sens spécifique aux objectifs locaux. Au-delà de partager un objectif, il faut partager le sens des actions, jouer gagnant-gagnant pour chaque entité et accompagner chacune de façon spécifique vers le progrès.

Les représentations sont différentes selon les cultures et les positions du management doivent en tenir compte. Les équipes en réseau ne traversent pas les mêmes difficultés aux mêmes moments. Elles peuvent faire leur chemin propre ou se soutenir et s'enrichir mutuellement. La condition est que cela soit valorisé et encouragé.

Cela doit, en fait, être inscrit dans les objectifs, les règles et les valeurs communes de l'organisation. C'est un effort collectif de l'équipe de direction qui doit montrer l'exemple. Plus qu'ailleurs, l'organisation en réseau doit se construire sur la confiance.

Les équipes d'acheteurs des enseignes et celles de sourcing sont arrivées à fonctionner la main dans la main, entre autres outils, grâce à un « board achats internationaux » rassemblant les représentants de chaque enseigne. Nous y définissons collectivement les priorités et les règles de fonctionnement. Les familles de produits ont aussi été réparties entre les différents membres, créant une véritable interdépendance et impliquant un partage réel.

En plus de cette dynamique interculturelle, il a fallu gérer les moyens de bien travailler et dépasser la contrainte de la distance. Cela signifiait des processus de reporting partagés, des routines de management en Visio ou web conférences, mais aussi de la précision dans nos échanges et correspondances.

Si les motivations et le système de gouvernance sont reconnus et partagés, ces moyens techniques sont suffisants pour bien échanger, à condition toutefois de se méfier des e-mails qui ne produisent que rarement les effets attendus ... Il est important de maintenir suffisamment de communication informelle. Just like in real life!

### Le meilleur garant du succès

Pour amener des équipes multiculturelles à un niveau de performance élevé, j'ai pratiqué diverses méthodes. Les plus efficaces passent inmanquablement par la découverte et la prise de conscience aigüe des différents modes de fonctionnement des membres de l'équipe. Loin d'être une perte de temps, le travail effectué dans ce sens en formation et dans la vie réelle est certainement le meilleur garant du succès de l'équipe.

#### Mini bio: Paul Foeglé



Aujourd'hui Consultant Senior spécialisé sur les sujets de management interculturel et développement des organisations, Paul a été en charge des achats internationaux en tant que Directeur de Casino Global Sourcing entre 2005 et 2009.

Consultant chez Arthur D. Little, il est intervenu en Europe germanophone sur des missions d'organisation et de transfert de technologies. Ingénieur diplômé de l'Ecole Centrale de Paris, Paul parle Anglais, Allemand et Français.

## Cultural Tips

### Amener une équipe multiculturelle à un niveau de performance élevé

- 1 – Impliquer autant le management des équipes pays que celui des équipes fonctionnelles/transverses
- 2 – Faire en sorte que chaque entité se sente comme une entreprise à part entière avec en plus le soutien de ses collègues d'autres pays, d'autres entités
- 3 – Se méfier du mail : travailler sur les effets managériaux et sur l'impact en gestion de projet des outils de communication à distance. Faire du « présentiel » dès les premiers signes de tension