



Hae Jung Hong est professeure assistante au département langues, cultures et société de Rouen Business School. **Yves Doz** est professeur d'innovation technologique (chaire Solvay) à l'Insead. Il est coauteur, avec Keeley Wilson, de "Managing Global Innovation" (Harvard Business School Press).

LES TALENTS SPÉCIAUX DES CADRES **MULTICULTURELS**

Depuis une décennie, L'Oréal Paris confie à une minorité de cadres issus de plusieurs cultures la conception de nouveaux produits. Dans ce rôle stratégique, leurs compétences spécifiques offrent à l'entreprise un avantage compétitif. Voici pourquoi. *par Hae Jung Hong et Yves Doz*



Au cœur de toute entreprise mondiale se manifeste une tension créative essentielle. Servir des marchés régionaux ou nationaux requiert de s'adapter aux conditions locales et de différencier les produits, les services et les politiques commerciales entre pays. Mais tirer avantage d'économies d'échelle au plan mondial exige une approche uniforme et intégrée dans tous les pays. Plus les entreprises se concentrent sur des marchés émergents, plus ces impératifs sont contradictoires, car la différenciation des marchés s'accroît et le besoin de réduction des coûts - auquel contribuent les économies d'échelle - s'intensifie.

Il est difficile de transcender cette tension en atteignant le bon équilibre entre la capacité à s'adapter et la performance. Certains produits apparaissent comme uniformes. C'est le cas des réfrigérateurs ou des machines à laver, et pourtant la façon dont les consommateurs les utilisent ainsi que les différences techniques et réglementaires font qu'une machine à laver italienne, par exemple, a peu en commun avec une machine à laver suédoise. D'autres produits, comme ceux de la restauration, sont intrinsèquement locaux, mais cela n'exclut pas pour autant des stratégies de marques et des approches globales, telles que celles de Starbucks, McDonald's ou Benihana. En

réalité, la plupart des produits et services ont besoin à la fois d'être adaptés aux conditions locales et intégrés au plan mondial, que ce soit en production, logistique, R&D ou marketing.

Cette tension entre local et mondial se manifeste de façon encore plus intense lorsque les connaissances et le savoir-faire nécessaires au succès de l'entreprise sont complexes (tacites, collectifs, révélés dans l'action). Pourtant, la maîtrise de cette complexité est un facteur clé de l'avantage concurrentiel de nombreuses entreprises. Ces connaissances et savoir-faire complexes sont souvent répartis dans les pays où ils ont vu le jour. Et ils se développent et se partagent au sein même de ces pays bien plus aisément qu'entre contextes culturels différents: les employés parlent le même langage, partagent les mêmes normes culturelles et interpersonnelles, cultivent les mêmes réseaux et sont proches de leurs clients.

L'Oréal vit cette tension au quotidien. Historiquement français par ses racines et son image, le groupe, présent dans 130 pays, est le leader de son secteur. Son portefeuille de produits est mondial, et il s'emploie à atteindre et servir «le prochain milliard de consommateurs», notamment dans les pays émergents. Dans cet article, nous verrons comment

L'Oréal transcende la tension «local-mondial» en déployant des managers multiculturels dans ses équipes de développement de nouveaux produits, un des fondements de son succès.

Une forte tension "local-mondial"

Les familles de produits de L'Oréal Paris, une des principales marques mondiales d'origine française du groupe, doivent répondre à des impératifs de différenciation locale - ou régionale - et faire l'objet d'économies d'échelle au plan mondial. La tension est inévitable. En outre, L'Oréal Paris doit en permanence renouveler son portefeuille de produits afin de défendre son leadership face à une intense concurrence.

Chargés de relever ces défis, les cadres de L'Oréal Paris savent que leurs produits ne sont pas seulement des composés chimiques. Ce sont des symboles d'une mode française et de la sophistication féminine, qui mettent en valeur l'identité des clients et des clientes. Le groupe le communique, pour toutes ses marques et dans tous les pays, à travers ses messages publicitaires et ses choix réfléchis des canaux de distribution. Dans ce cadre, l'innovation et l'adaptation aux marchés locaux sont tempérés par un besoin de

continuité: L'Oréal innove tout le temps, mais préserve la valeur et la stabilité de ses marques.

Cette nécessité de changement et de continuité a guidé l'évolution de L'Oréal, une entreprise marquée à l'origine par ses racines françaises. Devenus membres de l'état-major après avoir tissé au fil des ans un réseau relationnel dense, grâce auquel ils ont progressivement acquis la culture des marchés, des marques et des produits, les patrons du groupe maintiennent sa continuité culturelle. En cent six ans d'existence, L'Oréal n'a connu que cinq P-DG, dont le fondateur. Le seul étranger - le Britannique Lindsay Owen-Jones - était un diplômé de l'Insead bilingue, dont la mère était française et dont la famille du fondateur disait qu'il était «français dans l'âme». Longtemps, L'Oréal n'a recruté que très peu de dirigeants hors de son sérail, et peu d'étrangers accédaient au cercle suprême - les rares élus mettant un point d'honneur à signaler qu'ils avaient travaillé très longtemps dans l'entreprise et parlaient un français parfait.

Compte tenu de cette forte origine nationale, il était clair qu'une approche conventionnelle de l'international aurait été vouée à l'échec. Une organisation en divisions mondiales par produits gommerait la richesse des diversités culturelles, et des filiales géographiques

ILLUSTRATION: ADAM JAMES TURNBULL, COLAGENE.COM

rendraient aléatoires les économies d'échelle au plan mondial. Dans les deux cas, l'organisation serait mal adaptée aux besoins de la gamme de produits, qui nécessitent une approche plus subtile que ne le permettraient ces structures unidimensionnelles. Et réduire la tension local-mondial en constituant exclusivement un portefeuille de produits locaux, ou à l'inverse mondiaux, serait absurde et conduirait à un repli. Le groupe maintient donc une pluralité de marques aux identités d'origines variées (italienne, anglaise, néerlandaise, américaine, japonaise, chinoise...)

l'autre. Ces multiculturels ne sont qu'une petite minorité, mais ils jouent un rôle clé dans le succès de l'entreprise. Ils sont notamment concentrés dans l'une des activités les plus stratégiques : le développement de nouveaux produits. Dans la plus grosse division du groupe, plus du tiers des chefs de projet prenant en charge ce développement sont multiculturels – une proportion relativement stable depuis dix ans.

Leurs équipes sont divisées en une quarantaine de sous-équipes, chacune responsable du développement de concepts de nouveaux produits et composée en général de trois à quatre collaborateurs, dont au moins deux sont multiculturels. Ces derniers prennent chacun en charge un produit à l'intérieur d'une catégorie (shampoings par exemple), parfois dans une région donnée. Ainsi, dans l'équipe des traitements capillaires pour l'Amérique latine, une personne libanaise-espagnole-française était responsable des shampoings colorants, une autre, française-irlandaise-cambodgienne, des produits de soins. Travaillant dans le même bureau, elles échangeaient des idées et retours d'information.

Les membres d'une équipe ne communiquent pas seulement entre eux, mais aussi avec toute l'entreprise. Développer un nouveau concept de produit requiert au moins un an et exige des apports importants (pas toujours très explicites) de la part des filiales, qui concernent surtout la connaissance de leurs marchés. Par exemple, l'équipe des produits capillaires pour l'Amérique latine est en contact constant avec les filiales de la région, dont les cadres et le personnel sont tous hispaniques ou lusitaniens. Au cours du développement d'un concept de nouveau produit, des échanges fréquents ont aussi lieu avec les directions fonctionnelles en France, comme la recherche, impliquée très tôt. Enfin, pendant ce processus itératif, les équipes discutent de l'avancement de leurs projets avec la direction générale, autant dans des réunions programmées qu'informellement si besoin est.

Lorsque le concept d'un produit est prêt, il est présenté lors d'une «réunion internationale». C'est le moment où est formalisé et «vendu en interne» un plan d'action complet de lancement. Les patrons de filiales et les directeurs régionaux convergent du monde entier pour examiner et évaluer les nouveaux concepts de produits, un an ou deux avant leur possible commercialisation. Si leur réaction est positive, les équipes de développement passent du concept à la réalité. Suivant les cas, elles poursuivent leur travail avec les équipes de R&D pour finaliser la formulation du produit, avec celles de la production ou avec celles du packaging pour concevoir l'emballage et la présentation. Dans la phase aval du processus de développement,

Les multiculturels résolvent différemment les problèmes

servant des marchés mondiaux ou régionaux. Quelques marques clés à vocation mondiale incarnent les valeurs culturelles françaises.

Une autre approche aurait pu être l'internationalisation de l'équipe dirigeante. L'Oréal s'y emploie, mais de façon subtile et graduelle, car l'arrivée massive de dirigeants recrutés à l'extérieur serait destructrice. Elle affecterait l'unité de la direction générale.

Autre possibilité, à un niveau hiérarchique inférieur : constituer des équipes culturellement diverses dans le développement de nouveaux produits. Mais ce serait également problématique. De telles équipes sont souvent victimes du «syndrome de Babel» : leurs membres se parlent sans vraiment se comprendre. Et ce dialogue de sourds permet mal de partager des connaissances et des savoir-faire complexes. Même des connaissances explicites – formules chimiques par exemple – peuvent être interprétées de manière divergente dans différents contextes culturels. La confiance en souffre et le travail d'équipe en pâtit.

L'Oréal surmonte ces difficultés en combinant sagement ses recrutements et en composant ses équipes mondiales. Son objectif : développer et utiliser de manière sélective une poignée de managers «multiculturels» : des hommes et des femmes qui possèdent, dès leur enfance, un «vécu» riche de multiples cultures dans lesquelles ils peuvent se mouvoir avec aisance.

Les «talents internationaux»

Depuis la fin des années 1990, parmi ses recrutements internationaux, L'Oréal a en particulier créé et développé un vivier de cadres aux origines plurielles, qui peuvent aisément changer leur référentiel culturel – leur perception, leur compréhension et leur comportement – grâce à leur faculté de passer d'une culture à

L'idée en bref

La division produits grand public de L'Oréal a recruté et développé un vivier de cadres multiculturels qui, du fait de leurs origines plurielles, maîtrisent les subtilités de plusieurs cultures. Placés au cœur d'une activité stratégique – le développement de nouveaux produits –, ils permettent à la firme d'acquérir un avantage compétitif, grâce à cinq talents spécifiques dont les monoculturels sont dépourvus.

Les cinq talents

- Identifier de nouvelles opportunités en analysant les différences entre cultures et entre marchés locaux.
- Prévenir les malentendus causés par une interprétation approximative du sens des mots dans différentes langues.
- Intégrer les nouveaux venus monoculturels dans des équipes multiculturelles.
- Gérer la relation entre une équipe multiculturelle et son patron monoculturel.
- Gérer la relation entre une équipe multiculturelle et des filiales étrangères.

Cet article explique comment L'Oréal utilise ces talents à son avantage, et pourquoi les autres entreprises mondialisées gagneraient à s'inspirer de son exemple.

les équipes produits collaborent aussi avec les agences de communication qui assurent la production des vecteurs de la promotion : spots télé, affichage, Internet... Elles définissent ensemble les images et les symboles visuels du produit, son argumentaire de promotion et de vente, et les meilleures façons de le commercialiser. Pour produire les films et les visuels appuyant la promotion, il est souvent fait appel à des contributions extérieures. Pour le lancement d'un produit de maquillage en Chine, une équipe a ainsi fait appel à un célèbre acteur chinois, à des costumiers, maquilleurs et réalisateurs locaux, et à une équipe de tournage française. La production des clips publicitaires peut durer des mois, et c'est un autre domaine où la tension local-mondial peut se faire sentir.

Le petit groupe des «talents internationaux» (qui regroupe les cadres multiculturels, mais aussi certains cadres monoculturels) est constitué de diverses manières. Les plus expérimentés sont souvent issus des filiales et y ont acquis au moins cinq ans d'expérience en vente et marketing. D'autres sont soigneusement recrutés dans des multinationales. Enfin, les plus jeunes sont sélectionnés dans les meilleurs des programmes internationaux de formation en management. Dès leur recrutement, ils suivent un intense programme de formation interne. Le Cedep de Fontainebleau a aussi mis en place un parcours de développement adapté pour les cadres de L'Oréal.

Après quelques années comme chef de projet de développement de produits, au siège ou dans les autres centres de développement mondiaux, les talents internationaux issus des filiales ou recrutés chez des concurrents prennent en charge une marque ou une fonction dans leur région d'origine. Leur expérience leur permet alors souvent d'accélérer leur carrière locale. Ceux recrutés à l'issue de formations en management peuvent prendre plus de responsabilités, soit dans le développement de produits, soit au département marketing international ou dans une autre di-

vision. Les talents internationaux les plus performants tracent ensuite leur chemin vers la direction générale.

En résumé (et il y a sans doute là un message pour d'autres multinationales), L'Oréal Paris a patiemment constitué et développé en son sein un petit groupe de cadres multiculturels. Puis il les a placés là où les échanges autour du savoir-faire et des connaissances complexes issus de multiples contextes nationaux sont fondamentaux pour son succès : le développement de produits nouveaux. Mais en quoi les multiculturels se distinguent-ils vraiment ? Et quelle est leur contribution exacte ?

Les «plus» des cadres multiculturels

Lorsqu'une personne possède une expérience approfondie de plusieurs cultures, elle peut généralement identifier et réconcilier les différences entre ces cultures. Elle joue ainsi le rôle d'amortisseur des chocs interculturels au sein de son équipe et dans les échanges entre équipes. S'adaptant aisément aux façons de penser, de communiquer et d'agir dans les différentes cultures, les talents internationaux remplissent au moins cinq rôles mieux que les autres cadres. Leur apport ne tient pas à l'originalité de ces rôles, il provient d'une façon différente de résoudre les problèmes.

Identifier de nouvelles opportunités. Selon un dirigeant français qui a étroitement collaboré avec des collègues multiculturels, «leur gymnastique mentale est impressionnante. Un cadre aux origines multiples est capable de penser comme un Américain, comme un Chinois, comme un Français, ou même comme les trois en même temps». Cette faculté permet de détecter des innovations potentielles en analysant les ressemblances et différences entre plusieurs marchés. Ainsi, un cadre cambodgien-français-irlandais qui développait une crème de protection pour la peau remarquait que, en Asie, beaucoup de crèmes avaient aussi un effet lifting que n'offraient pas les produits

PEUT-ON ACQUÉRIR LES TALENTS DES CADRES MULTICULTURELS ?

Les cadres monoculturels peuvent acquérir certaines compétences des multiculturels en s'imposant un effort d'apprentissage. Des formations favorisent leurs aptitudes à innover en aiguisant leur perception des différences entre marchés, et leur apprennent à jouer le rôle d'un interprète qui traduit le sens des mots dans différents contextes culturels. Il leur est plus difficile (puisqu'ils ne peuvent passer d'une culture à une autre) de savoir bien intégrer des nouveaux venus ou de négocier avec subtilité les relations avec un patron ou des filiales éloignées. Mais des formations peuvent les familiariser avec les bonnes pratiques des multiculturels dans ces domaines.

Le talent	La compétence sous-jacente	La formation adaptée
• Identifier de nouvelles opportunités	• Raisonner par analogie entre marchés et entre cultures	• Formation et apprentissage avec des multiculturels • Sensibilisation aux contextes culturels
• Prévenir les malentendus	• Interprétation du contexte des communications, au-delà de leur contenu	• Formation à la relativité culturelle et à son interprétation • Formation linguistique et sémantique
• Intégrer les nouveaux venus	• Passer d'un contexte culturel à un autre aisément	• Formation à l'analyse culturelle et contextuelle • Coaching-shadowing
• Gérer la relation avec les patrons monoculturels	• Absorber les différences de comportement et s'y ajuster	• Formation à l'intelligence émotionnelle • Simulation de négociations interculturelles
• Arrondir les angles dans la relation avec le terrain	• Réserver ses jugements, gérer l'ambiguïté et la différence	• Cultiver le leadership adaptatif

“Ma compétence vient de ma connaissance de trois pays”

européens correspondants. Son équipe développa donc une crème de protection à effet liftant pour le marché français.

Bien sûr, des cadres monoculturels peuvent aussi découvrir de telles opportunités en observant différents marchés, mais les multiculturels le font plus vite et mieux. Ainsi, un manager américain-indien français dont l'équipe venait de lancer à son initiative un produit homme pour la peau en Asie du Sud-Est constatait : « La compétence dont j'ai eu le plus besoin pour définir et lancer ce produit en apportant

une vraie innovation, c'est ma capacité à exploiter ce que j'ai appris dans d'autres régions. Cette compétence vient de ma connaissance de trois pays, dont je savoure la cuisine, et de trois langues, l'anglais, le français et l'hindi. Je lis dans ces trois langues et je rencontre constamment des gens de ces pays. Je ne peux pas penser d'une seule façon. Culturellement, ce ne serait pas moi. »

Prévenir les malentendus. Même avec un langage et une syntaxe en commun, comme pour les formules mathématiques ou chimiques, des différences sémantiques entre cultures entraînent souvent des malentendus : ce qui est communiqué n'est pas compris, du fait des difficultés inhérentes à l'interprétation. Cela survient fréquemment au cours du développement de nouveaux produits, lors de l'établissement de leurs caractéristiques. Un manager français, responsable d'essais de shampoings, explique ainsi comment son collègue français-allemand-britannique l'a tiré d'un mauvais pas, après l'échec d'un de ses essais : « Dire “cheveux secs” ici, au siège, ne signifie pas la même chose que de dire “cheveux secs” en Allemagne, ce qui est impossible à savoir sans en avoir fait l'expérience. Je l'ai appris grâce à ce collègue qui comprend les deux contextes et la signification précise d'un mot dans les deux langues, et qui de plus parle anglais. »

Avant de faire appel à son collègue multiculturel, il avait parlé du sujet avec un collaborateur allemand, sans comprendre la différence subtile très difficile à détecter entre les deux langues dans l'expression « cheveux secs ». Les mots étaient les mêmes, mais pas la façon dont leur signification était perçue. Il a dû bien sûr recommencer les tests. Depuis, il fait appel à son collègue multiculturel presque systématiquement, bien qu'il parle lui-même très bien allemand.

Intégrer les nouveaux venus. Les équipes monoculturelles ont souvent du mal à se mouvoir entre des cultures différentes. Un simple échange entre des Américains – qui s'expriment de façon très directe – et des Italiens – qui s'expriment de façon indirecte – peut poser problème. Les équipes mondiales surmontent ces différences en développant une forte culture propre et des normes d'appartenance spécifiques. Mais une fois l'équipe constituée, l'insertion de nouveaux membres devient difficile. Là encore, la présence d'un cadre multiculturel peut faciliter les choses, comme le montre l'expérience de ce dirigeant britannique-français-hongkongais. « Peu après qu'une nouvelle venue a rejoint notre équipe, à Shanghai, un collègue chevronné m'a confié : “Elle est vraiment très impolie.” Je lui ai répondu, ainsi qu'à toute l'équipe : “Attendez un peu, donnons-lui le temps de s'ajuster à notre mode de fonctionnement. Elle n'est peut-être pas impolie, sa culture est différente. Et peut-être pourrions-nous tous faire un effort pour nous adapter à sa manière d'être ?” Ensuite, je suis allé la voir. Elle n'était pas impolie, juste très directe et très honnête. Elle désirait seulement bien faire. Je ne lui ai pas dit que certains collaborateurs se plaignaient d'elle, mais, en discutant de la manière de travailler au mieux avec des collègues de cultures différentes, je lui ai glissé quelques conseils pour paraître moins agressive. Puis j'ai rapporté cet échange à l'équipe, et les choses vont maintenant beaucoup mieux. »

Dans bien des cas, l'inconfort que cause l'arrivée d'un nouveau dans une équipe établie découle ainsi de différences culturelles, et non de la personnalité du nouvel arrivant. Un manager monoculturel aura du mal à le percevoir et à aider ce collaborateur à s'insérer. Un cadre multiculturel, dont les parents sont de culture différente ou qui a parfois fait l'expérience d'un conflit culturel entre son école et sa famille, peut comprendre les différences profondes entre plusieurs cultures, et donc faciliter cette insertion.

Gérer la relation avec les patrons. Chez L'Oréal Paris, les cadres dirigeants sont souvent monoculturels. Les malentendus et les conflits qui peuvent en résulter sont nombreux. Si on confie à un cadre multiculturel la gestion des relations entre une équipe internationale de développement et son patron, cela contribue à minimiser ces conflits. Voici comment un responsable d'équipe décrit cet aspect de son rôle : « Prenons le problème très simple du rapport au temps. Mon patron français ne commence jamais ses réunions à l'heure. Les membres de mon équipe, eux, sont ponctuels, et lorsque je dois reporter le début d'une réunion (ou même la réunion), je les en avertis et leur demande

de m'excuser. A l'approche des réunions avec notre patron, nous sommes tous frustrés, mais, comme nous sommes conscients de sa différence, nous nous efforçons d'être tolérants. Je sais qu'avec mon patron je dois demeurer très flexible sur les horaires, et qu'avec mes subordonnés je dois être très ponctuel. »

Ce rôle d'amortisseur interculturel, simple dans son principe, exigeant dans sa pratique, est important pour L'Oréal. Des différences en apparence triviales, comme celle rapportée ci-dessus, peuvent à la longue user les patiences et éroder la confiance mutuelle.

Arrondir les angles avec les filiales. Les incompréhensions entre les équipes développant les produits et les filiales peuvent aussi être lourdes de conséquences. Ainsi, au cours du développement d'un shampoing bio, une équipe de développement basée à Paris demanda à la filiale indienne de trouver une plante locale rare, dont on pourrait extraire un ingrédient clé. Les Indiens répondirent qu'ils « feraient de leur mieux », sans pour autant s'exécuter. Peu après, la requête fut relancée. Le responsable indien affirma alors qu'il avait besoin d'une « confirmation claire que cette recherche sera réellement utile pour nos clients », et il continua à ne donner aucune suite à la demande. Le chef de projet, multiculturel, comprit alors que « faire de son mieux » n'était qu'une façon polie et indirecte de dire non, que la demande de confirmation signifiait que les Indiens ne croyaient pas réellement à l'utilité de cette recherche, d'autant que cette mission était incertaine et difficile. Mais ils se gardaient de le dire ouvertement, de peur de perdre la face et d'avoir l'air de faire obstruction. Il réalisa aussi que, s'il communiquait ce message à ses collègues, le centre de développement indien perdrait sa crédibilité, ce qui aurait des conséquences fâcheuses. S'il voulait s'imposer dans la résolution de ce différend, des problèmes plus graves apparaîtraient durablement. Il travailla alors en toute discrétion avec les Indiens et l'équipe de développement du produit pour rechercher un ingrédient moins rare, et trouva finalement ce substitut.

La façon astucieuse dont L'Oréal Paris utilise ses cadres multiculturels lui a permis de conserver l'avantage que lui confèrent ses racines françaises, tout en répondant aux besoins de ses clients dans 130 pays de culture différente. Peu d'entreprises ont ainsi su exploiter de façon stratégique les talents de leurs cadres multiculturels. Nombre d'entre elles considèrent encore ces derniers avec défiance, comme « ni d'ici, ni d'ailleurs ». Une telle attitude sera de plus en plus dommageable, car la rapide évolution des

marchés exige d'intégrer des connaissances complexes et variées venues du monde entier.

Les entreprises qui opèrent dans des domaines proches de ceux de L'Oréal (beauté, mode, luxe) sont les premières concernées. Mais tous les groupes mondialisés dans lesquels les marques jouent un rôle primordial (y compris, par exemple, les services bancaires) sont sujets aux tensions résultant d'une triple exigence : préserver leur identité d'origine, tirer avantage d'effets d'échelle au plan mondial, et adapter l'offre en s'adaptant aux différences entre marchés. Notre analyse montre comment L'Oréal a réussi à minimiser ces tensions. Les multinationales américaines, européennes, japonaises ou coréennes, voire les nouveaux géants brésiliens, chinois ou indiens, feraient bien d'examiner ce succès afin de s'en inspirer. ♡

La recherche qui est à l'origine de cet article a bénéficié du soutien de la chaire “Leadership et Diversité” de l'Essec à Paris, et a été publiée par le professeur **Hae Jung Hong** lors de sa soutenance de thèse en juin 2012.