

## RELATIONS INTERCULTURELLES ET MOTIVATION

### "AFFECTIVITE"



Deux groupes industriels fusionnent dans le but de constituer un pôle européen compétitif au plan mondial. Ce bouleversement entraîne des "chocs de cultures, des chocs de motivations" et donc de fonctionnements. La direction des deux entités engage un plan d'accompagnement des managers et des salariés. Des sessions de formation dans différents domaines de la gestion des ressources humaines sont engagées pour faciliter la mise en place des nouvelles organisations. Une formation *interculturelle* est notamment dispensée par un cabinet qui fait autorité au plan international. Sur le terrain, *allemands, italiens, anglais, français, espagnols, suédois, hollandais*, éprouvent beaucoup de difficultés à s'entendre au plan des relations interpersonnelles et humaines. Malgré de lourds investissements financiers et humains, les salariés font les constats suivants :

1. *Ils ont été noyés par la somme et l'hétérogénéité des outils de management dispensés au cours de ce cursus de formation.*
2. *La plupart d'entre eux, n'hésitent pas à dire qu'ils n'ont absolument pas eu le temps matériel de consulter les différents supports de stage !?*

*Quant aux managers, ils sont partagés entre la certitude que quoi qu'ils fassent, ce ne sera jamais assez. Ils font le constat de l'échec motivationnel et humain des actions engagées en ce sens en attendant une énième réorganisation...*

QUELLE EST NOTRE ANALYSE, SACHANT QUE CE CAS SE DÉROULE À L'HEURE MÊME OÙ NOUS ÉCRIVONS SES LIGNES ?

Nous avançons deux idées fortes :

- Les apports interculturels qui sont régulièrement dispensés en entreprise *n'intègrent pas les principales motivations* qui gouvernent tout individu quelles que soient les différentes cultures rencontrées ;
- Ils abordent les *aspects comportementaux incontournables* et exposent *superficiellement* et très *partiellement* les ressorts motivationnels qui les génèrent...Connaître les comportements types par nationalité est certes intéressant mais insuffisant.
- L'essentiel est de savoir quelles motivations forment la culture d'un pays plutôt qu'un autre.

Au plan humain, les managers sont chargés de *motiver* comme de *re motiver* leurs collaborateurs et de gérer les *freins au changement* (les leurs comme ceux de leurs collaborateurs). Or, ils n'ont reçu ni formations ni accompagnements *pratiques* et *personnalisés* portant sur les ***motivations qui forment les profils culturels types d'un pays à l'autre !?***

Ils ne pensaient pas, avant notre rencontre, qu'il puisse exister un enseignement et des outils motivationnels référents et transverses à :

- L'ensemble du cursus de formation qu'ils ont suivi ;
- Aux différents types d'interventions qu'ils doivent mener dans le cadre des projets dont ils sont responsables.(mener le changement , l'évolution des mentalités, présenter, argumenter, persuader, re-motiver, fédérer, etc...)

Cet exemple actuel, (nous sommes en relations étroites avec la Direction Générale de ce groupe leader mondial) nous permet d'avancer avec force que les motivations qui gouvernent l'individu sont également au cœur des *relations interpersonnelles*, comme des relations interculturelles compétitives. Si les facteurs humains ont certes, été conceptualisés par les équipes de relations humaines, il n'a pas été couronné de succès dans sa mise en œuvre. L'humain se met en place par et pour les hommes et non par les seuls volontés et les concepts de quelques-uns pour qui motiver relève plus du concept que d'un savoir et d'une réalité humaine.

La motivation "*affectivité*" est une des quatre *motivations clef* de l'être humain.