

# Au-delà du choc des cultures Dépasser les oppositions pour mieux travailler ensemble

*Editions d'Organisation*

**Charles Hampden-Turner**, *Harvard University*

Après avoir travaillé chez Shell International et à la London Business School, Charles Hampden-Turner est maintenant professeur aux Etats-Unis depuis 12 ans. Spécialiste en dynamique des systèmes, ce Docteur est chercheur associé au Judge Institute, qui dépend de l'université de Cambridge, et a publié entre autres ouvrages "Seven cultures of capitalism" et "La culture d'entreprise".

**Fons Trompenaars**, Ph.D., *Wharton School, University of Pennsylvania*

Sept ans à la direction des ressources humaines de Shell, Fons Trompenaars a initié une enquête sur les différences culturelles émergeant dans les situations professionnelles et en a tiré l'ouvrage "L'entreprise multiculturelle". Actuellement, il dirige Trompenaars-Hampden Turner (THT), cabinet de consultants et centre de formation spécialisé dans le management interculturel.

## INTERET DE L'OUVRAGE

Un mérite de cet ouvrage est sa structure, qui le rend très facile à comprendre. Les exemples illustratifs et les postulats sont liés avec les grandes théories des sciences de gestion. Le lecteur retrouve les idées des plus grands penseurs en sciences sociales et du management, comme F.W. Taylor, Durkheim, Giddens, Kuhn, Porter etc.

La culture américaine, fortement liée à la culture du management, est bien sûr celle qui fait l'objet de l'étude la plus approfondie, ce qui sera d'une grande aide pour ceux qui travaillent avec les entreprises de ces pays.

## CONCEPTS ET IDEES CLES

### ➤ Composition de l'ouvrage

Cet ouvrage propose d'analyser les différences culturelles au travers de six dimensions caractéristiques :

- ✓ particularisme – universalisme (*chapitres 1 & 2*)
- ✓ collectivisme – individualisme (*chapitres 3 & 4*)
- ✓ vision d'ensemble - vision de détail (*chapitres 5 & 6*)
- ✓ statut attribué - statut acquis (*chapitres 7 & 8*)
- ✓ motivation exogène - motivation endogène (*chapitres 9 & 10*)
- ✓ temps synchronique - temps séquentiel (*chapitres 11 & 12*)

Les chapitres impairs constituent une grille de lecture pour décoder l'influence de la culture sur nos comportements ou ceux de nos interlocuteurs. Les chapitres pairs illustrent la façon de tirer parti de la combinaison des différents points de vue culturels.

L'ouvrage est illustré de dessins humoristiques.

- **Idées principales**

Dans l'introduction, les auteurs expliquent que les cultures posent les mêmes grandes questions universelles mais que les différences culturelles naissent des réponses opposées faites à celles-ci. Ainsi, les valeurs d'une culture sont souvent l'image inversée des valeurs de l'autre. Chaque culture a tout simplement fait un choix initial particulier.

Les auteurs délivrent le message clé suivant : développer une compétence « transculturelle » permet d'accroître sa capacité de résolution de problèmes. Ainsi, les différences culturelles ne constituent pas uniquement des obstacles à surmonter. En s'ouvrant sur d'autres cultures, nous pouvons résoudre plus efficacement les problèmes auxquels nous sommes confrontés.

- ✓ particularisme – universalisme (chapitres 1 & 2)

Le premier dilemme abordé par les auteurs est le dilemme entre similitude et unicité.

Les cultures universalistes, comme les États-Unis, la Suisse, le Canada, la Suède, l'Australie, le Royaume-Uni et les Pays-Bas, en privilégiant la ressemblance imposent des lois communes. Insistant sur l'égalité, elles accueillent la diversité sans discrimination, soutenant l'accès au vote pour tous et soumettant chacun, mêmes les leaders politiques, à des règles identiques. Dans ces cultures, l'application pratique des découvertes scientifiques favorise un progrès technique rapide et le développement d'une production et d'une consommation de masse. Cependant, un universalisme exacerbé peut être une menace pour des domaines comme les arts, la spiritualité, les relations humaines, la beauté, le caractère. Une législation uniforme conduit à des classements grossiers et à un fourmillement de procédures, dont témoigne le nombre de juristes par habitant aux États-Unis qui y est vingt-deux fois plus important qu'au Japon.

Parmi les cultures individualistes, on compte notamment, aux côtés de la France, le Brésil, la Pologne, le Mexique, la Chine, le Japon. Célébrant la différence, ces cultures pleines d'énergie favorisent l'innovation, le développement de produits sophistiqués, raffinés, et sur mesure. Les situations sont vécues de manière non industrialisées : elles sont personnelles, intimes et incomparables. En revanche peuvent y naître des sentiments xénophobes et discriminants.

Pour réconcilier ces deux systèmes, universalisme et particularisme, les auteurs font intervenir l'appréciation personnelle qui réintroduit une marge de liberté en fonction des situations. Ainsi pour progresser dans l'entreprise, il faut respecter les règles dictées, tout en faisant preuve de jugement critique.

- ✓ collectivisme – individualisme (chapitres 3 & 4)

Les valeurs opposées individualisme/collectivisme sont à la source de l'action et débouchent soit sur la compétition (individualisme), soit sur la coopération (collectivisme).

Dans les cultures individualistes, comme aux États-Unis, en Grande-Bretagne, en Australie, la prédominance de la liberté individuelle incite les gens à se prendre en charge. Émergent des individus hors du commun qui mobilisent d'immenses ressources pour réaliser leurs rêves et explorer l'inconnu, en se distinguant ainsi fortement de la collectivité. Cependant, quand ces qualités sont réunies aux mains d'un

homme fort et avide, ces sociétés ne protègent pas les faibles, responsables de leur destin. Dans les cas extrêmes ni le partage, ni l'altruisme ne s'érigent en valeur.

Le collectivisme est fondé sur le partage. La France, Singapour, ou le Japon sont des cultures où l'on pense à partager toutes les richesses du monde environnant ; ainsi on oblige les entreprises à s'occuper de la formation de leurs salariés, on soutient les prêts bancaires à long terme, on partage les charges équitablement. Les conduites sont motivées par un désir de transmettre aux futures générations un environnement sain. L'esprit de corps est naturellement développé. Cependant la surprotection peut mener à des attitudes de « passagers clandestins », ainsi que par exemple à la paresse, aux ententes oligopolistiques, ou au maintien d'entreprises surendettées. L'individu, membre de la communauté, est pris au piège d'un système généreux qui l'oblige à partager sa richesse le cas échéant.

Au travers d'études de cas, les auteurs montrent que la concurrence collaborative fournit des solutions qui réconcilient les avantages de l'individualisme et du collectivisme. En s'appuyant sur la théorie des jeux, ils expliquent leur démarche, qu'ils illustrent à partir de l'augmentation première de la taille d'un gâteau (collectivisme) et de sa répartition équitable ensuite (concurrence). Ainsi selon ce schéma, toutes les parties prenantes (ainsi que les consommateurs) gagnent une part supérieure à celle qu'ils auraient eu dans une configuration collectiviste ou individualiste.

✓ vision d'ensemble - vision de détail (chapitres 5 & 6)

Les cultures prônant une vision de l'ensemble sont plutôt sensibles au qualitatif qu'au quantitatif. La Corée du Sud, le Japon, la France, le Venezuela, le Mexique sont des exemples de pays dotés de cette représentation holistique. Les avantages de cette vision se trouvent évidemment dans l'importance donnée à la qualité. Un problème est toujours replacé dans son contexte, ce qui permet à différentes personnes d'examiner l'image globale qui en ressort, pour mieux en identifier les causes. La complexité n'est pas le seul fait des causes mais aussi des solutions. En conséquence les effets d'une action sont toujours à examiner selon un environnement plus large.

La vision de détail, la culture de la précision, se trouvent par exemple aux États-Unis, au Royaume-Uni, au Canada, et récemment dans les pays de l'Est. Ces cultures analysent les problèmes pour trouver l'élément défectueux, et en le réparant, arrivent à un fonctionnement supérieur. S'appuyant sur le feed-back, elles augmentent la satisfaction des individus en répondant constamment aux demandes précises des clients.

La réconciliation de ces deux dimensions passe par une application simultanée de la vision du détail et de la vision de l'ensemble. Pourtant les auteurs démontrent que quand il s'agit de la création de l'argent ou d'autres éléments très précis, les cultures de détails remportent l'avantage. Mais en ce qui concerne la création de richesse, les cultures holistiques et les cultures de détails doivent être conciliées, ce qui exige à la fois des processus généraux et des éléments précis.

✓ statut attribué - statut acquis (chapitres 7 & 8)

Les cultures se caractérisent par deux approches fondamentales concernant la position sociale : le statut acquis et le statut attribué.

La culture aux États-Unis illustre parfaitement les avantages et les inconvénients du statut acquis. Elle fait la promesse d'une réussite égale pour tous, sous condition bien sûr d'un travail important : on doit faire la preuve de ses compétences. La réussite conférant l'admiration et l'estime des autres vis-à-vis de ses propres qualités, incite les individus à tenter des projets exceptionnels. La compétition commençant dès le plus jeune âge a tendance à écourter l'enfance et à banaliser la réussite, puisqu'à l'âge de 17 ans, chacun a déjà gagné au moins un concours. Le vainqueur, le seul maillon fort, est celui qui remporte toute la mise, alors que tous les autres sont les perdants, les maillons faibles.

Les individus ayant un statut attribué ont souvent une conscience forte de leurs devoirs envers la société, soit en termes financiers, soit en termes moraux. Leur statut leur permet de transcender les batailles quotidiennes, pour eux la réussite ne vaut pas tout prix. Ils occupent souvent des postes importants, certains mérités, d'autres tombant aux mains d'incompétents.

Selon les auteurs, un niveau plus élevé peut être atteint si l'on réconcilie l'approche égalitaire du statut acquis et les aspects moraux du statut attribué. L'idéal est la réussite liée aux performances, mais qui respecte en même temps les liens sociaux et les valeurs morales, car la fin ne justifie pas les moyens.

✓ motivation exogène - motivation endogène (chapitres 9 & 10)

Les choix moraux d'un individu sont souvent guidés par la vertu, qui peut être conçue comme qualité tantôt intérieure tantôt extérieure à l'individu.

La motivation endogène conduit souvent l'individu à rester fidèle à ses convictions et à sa conscience, le laissant libre de choisir ses objectifs et les façons de les réaliser. Les gens qui appartiennent à la culture britannique ou américaine, se sentant maîtres de leurs destins, cherchent à progresser sur l'échelle sociale ouverte. L'action est par conséquent une valeur prédominante au dépend d'autres comme la détente par exemple. Dans ce cadre, les héros prennent souvent la figure d'êtres fantasmatiques ou cruels.

L'avantage des cultures fondées sur une motivation exogène repose sur leur contact avec un environnement vivant. Ainsi les japonais et les chinois tentent d'imiter la nature, tout en fabricant des objets tirés de rêves, en recherchant l'harmonie. Au lieu de s'épuiser en s'opposant à des adversaires, ils utilisent leur propre énergie pour les combattre.

Nous découvrons la réconciliation des deux approches par exemple dans la stratégie adoptée par certaines entreprises. La motivation endogène est représentée par une stratégie projetée, qui ignore le marché, l'environnement et la culture nationale dans lesquels l'entreprise évolue. La stratégie émergente évolue peu à peu par ajustement au marché, qui représente une motivation exogène. La concordance est alors une stratégie dite modelée, combinant à la fois une forme projetée et un ajustement à l'environnement.

✓ temps synchronique - temps séquentiel (chapitres 11 & 12)

Le dernier dilemme abordé par les auteurs est l'approche du temps. Alors que le temps séquentiel se divise en secondes et minutes qui se succèdent, le temps synchronique est répétitif ou cyclique, les événements et les occasions se répétant.

Les cultures américaine ou scandinave, appartenant aux cultures qui mesurent le temps en séquences, accordent une grande importance au temps écoulé : chaque minute est importante puisque « le temps, c'est de l'argent ». Ainsi ces cultures sont à l'origine de nombreuses études sur le temps et les mouvements. La jeunesse fortement valorisée amène certains à une course effrénée contre la montre pour tenter d'échapper à la mort. L'individu, piégé dans la prison de son emploi de temps, n'est plus capable de profiter du moment présent.

Au centre de la vision du temps synchronique se trouve l'idée du « bon moment », qui est par exemple à l'origine des méthodes « just-in-time » (JIT). La mort ne représente pas une menace, étant suivie d'une nouvelle naissance. Plusieurs activités peuvent être menées en parallèle, ce qui risque de conduire à une distraction permanente. Le temps est déterminé par la situation : au lieu d'arriver à l'heure, il est plus important d'arriver au bon moment, ce qui exige un ajustement à autrui et implique d'accorder du temps aux autres.

La réconciliation des deux approches du temps est attendue avec l'équilibre. Le temps séquentiel crée des défis à surmonter, alors que le temps synchronique assure le développement des compétences pour résoudre les problèmes. Ainsi le taylorisme et le JIT peuvent se synchroniser par l'introduction de la fabrication dite flexible.