

Que sais-je ?

Le management interculturel

Sylvie CHEVRIER, maître de conférence à l'université de Marne la Vallée, auteur du « management des équipes interculturelles »

Éditeur : PUF, collection Que sais-je ?

Date de parution : nov 2003

Volume : 125 pages

INTÉRÊT DE L'OUVRAGE

Avec la mondialisation, les confrontations des cultures dans le milieu professionnel se multiplient, rendant nécessaire une approche interculturelle du management. Cet ouvrage montre les progrès des travaux de recherche en matière de management interculturel, clarifie les contours et contenus de ce domaine en cours de constitution, dresse un panorama des difficultés suscitées par les différences culturelles. Puis il propose des voies envisageables pour dépasser les obstacles et profiter des ressources offertes par la diversité culturelle dans les groupes multinationaux.

CONCEPTS ET IDÉES CLÉS

↳ Composition de l'ouvrage

L'ouvrage se décompose en quatre chapitres :

- La première partie se veut générale, et s'intéresse aux notions de culture et d'aires culturelles, tout en balayant l'évolution du concept.
- Le deuxième chapitre montre les apports des recherches sur la communication interculturelle qui dominent ce champ et les instruments élaborés qui permettent de mesurer les différences. Le troisième chapitre est consacré aux approches interprétatives.
- Enfin, le quatrième chapitre aborde les pratiques de management interculturel, c'est à dire des applications concrètes des travaux de recherche précédents.
- Une bibliographie détaillée des ouvrages des différents théoriciens complètent le fascicule.

↳ Idées principales

Comme tout ouvrage de la collection « Que sais-je », il s'agit de balayer l'évolution du concept et de faire le point des différents travaux le concernant.

Le monde de l'entreprise s'est emparé au début des années 80 de la notion de « culture d'entreprise » et une dizaine d'années plus tard de celle de « management interculturel ». Ce concept émergent est aujourd'hui porté par la vague de la mondialisation.

A ce jour, les connaissances mobilisées sont souvent sommaires et les expériences réussies encore trop rares pour que les pratiques soient parvenues à maturité. Or les cultures affectent profondément les représentations et appellent des renouvellement des pratiques de management. La compétitivité recherchée exige la réussite de la coopération interculturelle et l'adaptation locale des outils de gestion.

La première partie présente la notion de culture.

Historique :

En premier lieu, une mise en perspective historique a pour but de faire saisir la diversité des acceptations et les débats que la notion suscite depuis le 18^{ème} siècle à travers une rapide présentation des travaux des anthropologues.

Evolution d'une culture :

La culture correspond à une grille de lecture partagée par les individus pour interpréter les situations qu'ils vivent. Un individu ne reçoit pas une culture donnée immuable, mais il se l'approprie tout au long de son existence. On parle de processus de transformation culturelle.

Les aires culturelles :

Un individu appartient à plusieurs groupes sociaux et participe de plusieurs cultures : culture nationale, culture régionale, culture de métier, culture d'entreprise ... D'ailleurs dans la littérature américaine, le management interculturel recouvre la diversité et la gestion des interactions entre communautés ethniques, entre hommes et femmes, entre générations, reflétant ainsi les clivages sociaux significatifs dans le monde du travail aux USA. En France, le terme renvoie davantage aux différences de cultures nationales.

Le niveau national apparaît pertinent si l'on considère la culture non pas sous l'angle des pratiques mais comme un univers de sens.

Le deuxième chapitre est consacré aux approches instrumentales.

Travaux de Edward HALL : la culture comme système de communication

E. HALL est un anthropologue américain qui rend compte des différences culturelles et applique ses concepts aux relations d'affaires notamment entre les Etats-Unis, le Japon, la France et l'Allemagne à partir des années 60.

Ses travaux visent à fournir les concepts nécessaires au décodage des messages d'une autre culture car selon lui la culture « dicte » les comportements, « programme nos gestes, nos réactions, nos sentiments mêmes ».

Ses études des comportements de communication ont débouché sur trois dimensions cachées des messages :

- les rapports au contexte riche (mode allusif, non-dits, information implicite) ou pauvre d'une communication
- les rapports au temps monochrome ou polychrone
- les rapports à l'espace ou proxémique (distance physique faible ou importante entre individus en communication)

Ses travaux veulent aider les hommes d'affaires à adapter leur propre comportement à leurs interlocuteurs.

Travaux de Geert HOFSTEDE

La recherche conduite s'appuie sur l'administration de plus de 100 000 questionnaires auprès de personnel de filiales d'IBM implantées dans 50 pays.

Selon Hofstede, les membres d'une culture sont conditionnés par leur système de valeurs qui induit des comportements particuliers dans une situation précise. Il a défini des cultures nationales à

partir de valeurs. Son travail a débouché sur la construction de 5 dimensions qui permettent de décrire une culture nationale :

- les relations entre individus qui opposent les sociétés « individualistes » aux sociétés « collectivistes »
- la distance hiérarchique forte ou faible
- le degré de contrôle de l'incertitude
- la dimension masculine ou féminine des sociétés
- l'orientation vers le court ou le long terme

Les dimensions ainsi définies permettent d'associer à chaque pays un indice le positionnant par rapport aux autres. Ainsi la France se caractérise par un individualisme à 71, une distance hiérarchique à 68, un fort contrôle de l'incertitude (86), une masculinité moyenne (43) et une orientation à long terme à 39.

La position des pays sur chaque axe a des conséquences sur les structures des organisations et les modes de management appropriés.

La troisième partie présente les approches interprétatives.

Elles s'attachent à comprendre l'importance de la culture sur les pratiques de management de manière à favoriser l'adaptation de ces pratiques au contexte local. Elles ont été initiées depuis plus de 20 ans par **Philippe d'IRIBARNE**.

La culture comme système de sens :

La culture est conçue comme un ensemble de concepts qui permettent aux individus de donner du sens à ce qu'ils vivent. Un même terme comme égalité, justice ou responsabilités peut, selon les contextes culturels, renvoyer à des univers de sens différents. P. d'Iribarne emploie donc le terme de culture politique. Les approches interprétatives consistent à dresser l'inventaire des cultures politiques, à analyser leur enracinement dans l'histoire, à comprendre ce qui les distingue.

Les travaux se sont appuyés sur des entretiens conduits dans des usines auprès des différents acteurs (services, niveaux hiérarchiques...). Ils font apparaître les oppositions que les acteurs utilisent pour donner sens aux situations de travail.

La logique de l'honneur, ouvrage fondateur (1989) :

Cet ouvrage éclaire les trames des rapports sociaux dans trois pays : France, Etats-Unis et Pays-Bas :

- **la logique de l'honneur**, titre de l'ouvrage, renvoie au contexte français de gestion : la société française est depuis le moyen âge organisée en ordres séparés (noblesse, bourgeoisie, roture...) et un système « méritocratique » perdure, qui interdit que l'on s'abaisse à des activités que la coutume rattache aux ordres inférieurs. Il est ainsi malvenu qu'un chef s'immisce dans les prérogatives de son subordonné. Les droits et devoirs attachés à chaque état définissent un champ de responsabilités pour chacun. Bien faire son travail dans le contexte français revient à accomplir les devoirs que la coutume fixe à sa catégorie ; l'image que chacun a de son métier guide sa conduite dans le respect de ses prérogatives.
- **La logique du contrat caractérise la société américaine** : la société américaine est conçue comme une société d'égaux unis par des relations contractuelles librement consenties. Les règles hiérarchiques ont donc été librement définies. Ainsi le chef est en droit de contrôler le travail effectué, et rendre des comptes fait partie du travail.

- **La logique du consensus est celle du contexte néerlandais :** chacun a pu s'exprimer et participer aux discussions qui ont précédé les décisions de la hiérarchie.

Une typologie des cultures

On peut définir des aires culturelles plus vastes que l'Etat-nation. L'engagement contractuel marque l'univers britannique et américain. Dans une aire « latine », la liberté est liée aux privilèges de chaque statut. Enfin dans une aire « germanique » englobant Allemagne, Scandinavie et Suisse, l'obtention d'un consensus assure la souveraineté.

Dans les sociétés européennes, la fonction, le rôle dans l'entreprise sont premiers, les relations personnelles secondes. Les managements sont impersonnels, fondés sur les procédures, éventuellement huilés par de bonnes relations interpersonnelles.

Au contraire, dans les pays émergents, les relations personnelles ne sont pas séparées de l'exercice du rôle professionnel.

La quatrième partie présente les différentes pratiques de management interculturel.

On ne peut prétendre proposer une manière unique de gérer les situations de travail interculturelles. Il ne peut exister de grammaire du management interculturel qui serait universelle.

Trois pistes sont possibles pour le pratiquer :

Une affaire d'individus

Dans bien des cas, l'expatrié, le négociateur d'un contrat à l'étranger ou le membre d'un groupe de projet international, est explicitement appelé à faire preuve de ses qualités d'adaptation, de tolérance à l'ambiguïté, d'ouverture d'esprit... On peut y ajouter une formation linguistique et une formation à la culture à laquelle la personne va être confrontée telle l'étiquette à respecter dans les situations professionnelles. L'apprentissage se fait « sur le tas ». le management des interfaces culturelles est parfois confié à des individus eux-mêmes multiculturels, mais « perles rares ».

L'intégration par les institutions

La culture de métier : la familiarité avec un même univers technique induit des savoirs et des préoccupations communes chez les membres d'une même profession. Ainsi des informaticiens, des ingénieurs partagent des vues souvent convergentes. La culture de métier joue un rôle efficace de catalyseur de la communication.

La culture d'entreprise : Des sociétés multinationales peuvent organiser la convergence de tous vers une culture d'entreprise commune. Cette dernière fournit un répertoire des manières de faire attendues quelque soient les origines de ses membres.

Bâtir des synergies culturelles

Le travail en milieu interculturel appelle des manières légitimes aux yeux des parties prenantes de coordonner le travail, d'exercer l'autorité et plus largement de coopérer . Ces modes de

fonctionnement s'élaborent conjointement de façon *ad hoc*. D'une manière pratique, cette démarche consiste à accompagner une équipe multiculturelle dans la mise au point de modes de management acceptables par chacun de ses membres. C'est un processus collectif dans lequel les acteurs s'engagent ensemble pour s'ajuster et pour expliquer leurs univers de sens. Ces nouvelles manières de faire impliquent que les équipes jouissent d'une autonomie suffisante pour pouvoir définir leurs propres modes de fonctionnement.

UTILITÉ OPÉRATIONNELLE

Finalité et niveau			Raisons majeures
Pour la pratique pédagogique	BTS Commerce International	++	Permet à l'enseignant d'avoir une vision complète et critique des différents travaux de recherche existants.
Pour la préparation à un concours	Agrégation	++	Intéressant pour les épreuves
Pour la culture générale		+	