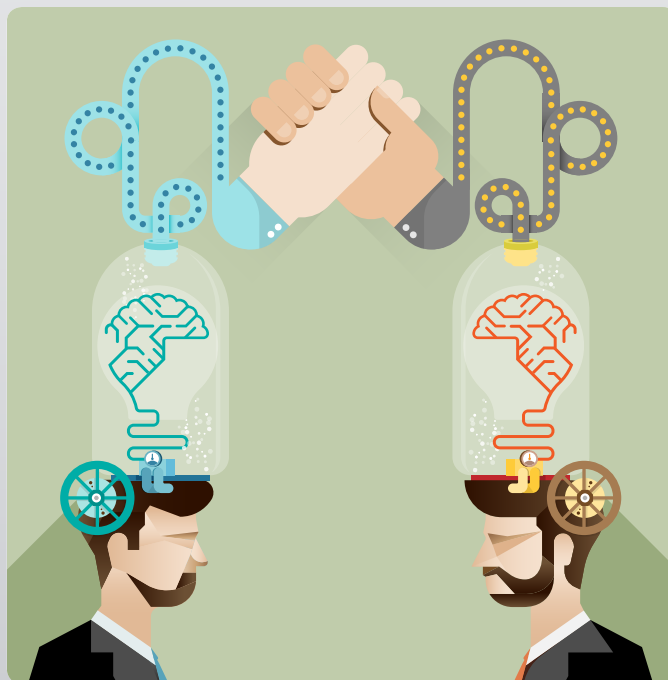




## MANAGEMENT

## Les trois leviers du management interculturel

Le développement des firmes à l'international et la multiplication des fusions-acquisitions transnationales ont favorisé la diversité culturelle des entreprises. Cette tendance ouvre la voie vers autant d'opportunités que de défis. L'enjeu est de maîtriser les leviers qui permettent de faire de la diversité une richesse économique et sociale.



La multiplication des équipes multiculturelles, que ce soit au niveau du top management ou à l'échelle opérationnelle, est à l'origine de problématiques nouvelles en termes de gestion des hommes et des organisations. En effet, parce que les cultures nationales infusent les comportements humains et les pratiques managériales, la conciliation de différentes nationalités dans un même ensemble coordonné peut s'avérer d'une grande complexité. Car le facteur culturel n'agit pas seulement sur la gouvernance ou le style de direction des managers. Il s'invite dans la structure organisationnelle et dans les rapports interpersonnels de par l'influence qu'il exerce sur la façon dont les collaborateurs conçoivent entre autres- le travail en équipe, la distance hiérarchique, la prise de décision, le temps, la gestion des conflits, ou la frontière entre vie professionnelle et vie privée.

### Le facteur culturel s'invite dans les rapports interpersonnels et influence l'organisation des entreprises

Ainsi, les entreprises, équipes, ou partenaires multiculturels ont souvent du mal à travailler dans un cadre commun. Les difficultés rencontrées, qui résultent souvent de simples incompréhensions, se traduisent parfois par des défauts de fonctionnement ou des conflits internes qui ralentissent l'activité de l'entreprise. Le géant franco-allemand EADS a par exemple fait l'expérience de ces difficultés. Cinq ans après sa création par fusion, 38,4% des managers considéraient l'opposition interne entre Français et Allemands comme la principale faiblesse du Groupe.

Mais l'intérêt de la question interculturelle réside dans le fait qu'au-delà de sa dimension conflictuelle, la diversité peut être créatrice de richesses. Les opportunités engendrées par le caractère multiculturel des équipes sont par exemple notables en termes de réflexion



*Une connaissance incomplète des mécanismes interculturels augmente le risque de mismanagements*

et d'innovation. En effet, la réalité interculturelle favorise la complémentarité des compétences et offre l'occasion d'une confrontation d'idées et d'analyses issues de contextes culturels différents. Le dynamisme du groupe en sort ainsi renforcé ; et sa créativité, décuplée. De plus, la diversité culturelle d'une organisation entraîne un relatif assouplissement de sa structure, lui permettant une meilleure adaptabilité à la complexité de l'environnement économique actuel.

Par ailleurs, la diversité culturelle s'avère être une stratégie gagnante lorsqu'il s'agit d'améliorer la performance des fonctions supports. Sur le plan marketing et commercial, le recrutement de personnels internationaux permet d'avoir une connaissance plus fine

et une meilleure maîtrise des marchés locaux. Au niveau des ressources humaines, le caractère multiculturel d'une entreprise l'aide à attirer des talents à une large échelle en offrant de réelles perspectives de mobilité et d'évolution de carrière.

Pour éviter les « mismanagements » et tirer de la diversité culturelle un avantage concurrentiel, les entreprises n'ont d'autres choix que de développer leur connaissance des mécanismes interculturels et d'envisager une meilleure gestion de la différence.

### L'enjeu du management interculturel est de faire de la diversité culturelle un levier de performance économique et sociale

**Notre expérience en la matière montre que plusieurs chemins peuvent être empruntés pour développer « l'intelligence culturelle ». Dans ce contexte, quelle approche faut-il privilégier ?**

## Une affaire d'individus



Au départ, on considérait que le niveau de maturité du management interculturel dépendait essentiellement de la capacité des individus à arriver à un certain niveau d'adaptabilité, de tolérance et d'ouverture d'esprit. On a ainsi mis l'accent sur l'apprentissage, qui devait se faire à plusieurs niveaux. Au premier niveau, il s'agit de savoir distinguer entre ses propres normes et les normes étrangères. Au deuxième niveau, l'individu doit pouvoir reconnaître que les normes culturelles d'autres sociétés sont également des normes. Le psychologue américain Charles C. Osgood explique qu'un troisième niveau consiste en la reconnaissance du caractère relatif et spécifique des normes de sa culture et de celle des autres.



L'apprentissage de l'intelligence interculturelle est donc un processus lent et itératif. Il nécessite une grande implication de l'individu pour appréhender la diversité des comportements et pratiques de management, que chacun est tenté de

croire universels ou convergents. Mais bien que ces avertissements permettent d'éviter de grossiers impairs, ils ne sont pas toujours suffisants lorsqu'il s'agit de construire une relation multiculturelle de longue durée.

Et s'il n'est pas fait à tous les niveaux, il n'est pas rare qu'un apprentissage préalable renforce les clichés et les stéréotypes.

C'est pourquoi il existe un levier parallèle qui consiste à cibler directement des individus spécialement aptes au management interculturel. Il s'agit par exemple de confier le management des interfaces culturelles à des individus eux-mêmes multiculturels, qui seront chargés de décoder les messages des uns à l'attention des autres et d'assurer la liaison entre le niveau local et le siège. Une entreprise peut ainsi nommer comme directeur d'une filiale à l'étranger un natif du pays, ayant fait ses études dans le pays de la maison-mère. La sociologue australienne Anne-Wil Harzing définit même une fonction de « diplomates d'entreprise » : personnalités multilingues et capables de traquer les problèmes d'interface dans les multinationales. Cependant, dans la mesure où l'urgence des missions limite souvent le temps de préparation à des affectations interculturelles, et où les salariés sont plus ou moins mobiles, cette solution paraît quelque peu idéaliste... Et quand bien même ces profils seraient recrutés à des niveaux stratégiques, ils ne suffiraient pas à régler l'ensemble des questions interculturelles qui se posent aux entreprises.

**S'il rencontre des limites, l'apprentissage des individus reste une voie essentielle pour limiter les risques liés aux différences culturelles**

“  
L'apprentissage de l'intelligence intellectuelle nécessite une grande implication de l'individu  
”

*Confier le management des interfaces culturelles à des individus eux-mêmes multiculturels*



## L'importance des normes collectives

Devant les limites de l'approche par les individus, ont vu le jour des modèles de management interculturel qui reposent sur l'importance de la norme comme facteur de cohésion des groupes. L'idée est en fait de créer un socle commun qui permettrait aux collaborateurs de dépasser leurs attaches nationales. Ce socle, qui prend souvent la forme de « culture d'entreprise » est fait de codes, de pratiques, de valeurs, de références, qui viennent se substituer aux repères découlant des cultures nationales. Il se construit historiquement ou à l'initiative des dirigeants, et peut être formel (coordination par les processus de travail) ou abstrait (lorsque l'accent est mis sur les valeurs partagées). Le développement de la « culture d'entreprise » est en fait un moyen de restaurer le lien qui unit l'individu à son organisation, et ce quel que soit son origine. C'est pourquoi elle est souvent invoquée pour apporter une cohérence entre les entités décentralisées et le siège.

Si l'intégration peut permettre à l'échelle d'un groupe des interfaces suffisamment fonctionnelles entre un siège et ses filiales, il n'en est pas nécessairement ainsi à l'échelle d'une équipe interculturelle de travail. De plus, une procédure censée unifier les manières de faire pourra être effectivement conçue comme sacrée par les uns ; mais indicatives par les autres qui, mus par d'autres références, seront susceptibles de prendre beaucoup de libertés dans sa mise en œuvre.

Ces « autres références » peuvent notamment découler de ce que l'on identifie comme la « culture métier ». Si cette dernière conduit parfois à brouiller l'unicité de la culture d'entreprise, elle peut elle aussi et paradoxalement servir au dépassement des difficultés de l'interculturel. En effet, la familiarité avec un même univers technique induit des savoirs et des préoccupations communes chez les membres d'une même profession. Elle constitue dès

lors des références partagées et fournit spontanément un contenu aux échanges interculturels. On notera qu'elle est très fortement développée en Amérique du Nord.

**La diffusion de normes collectives, via la culture d'entreprise ou la culture métier, participe au dépassement des différences culturelles**

On pourrait toujours avancer le fait que le partage des préoccupations techniques n'implique pas forcément une conception commune de la bonne manière de s'accorder. De plus, dans les équipes interculturelles, c'est plus fréquemment la complémentarité que la similarité des métiers qui est recherchée. Enfin, -et c'est là que le serpent se mord la queue- les cultures métier ne sont pas exemptes de toute référence nationale. Par exemple, l'identité d'un ingénieur français se définit essentiellement par son appartenance à son école d'origine, et par la même à une élite, tandis que l'identité sociale de l'ingénieur allemand est plus étroitement associée à l'entreprise qui l'emploie. Quant à celle de l'ingénieur américain, elle trouve son ancrage dominant dans la corporation professionnelle. Ainsi, puisqu'elles sont souvent entremêlées, les « sous-cultures institutionnelles » ne suffisent pas toujours à gommer ou de dépasser les spécificités nationales.

“  
L'idée est de créer un socle commun qui permettrait aux collaborateurs de s'affranchir de leurs attaches nationales”

## (Re)construire un cadre légitimé par tous

Cette troisième voie se fonde sur l'idée qu'il est difficile de déterminer a priori des manières de coordonner le travail, d'exercer l'autorité et de coopérer, qui soient légitimes aux yeux de l'ensemble des parties prenantes. Cette approche n'a pas pour point de départ l'identification des différences culturelles mais le repérage de ses effets concrets sur la marche de l'équipe. Ce retour à l'expérience quotidienne des équipes multiculturelles permet, après une phase analytique, de définir des manières de faire légitimées par tous.

Cette démarche pourrait être menée de la façon suivante :

- ① **Evaluation des difficultés et des incompréhensions** (ex: décisions prises puis remises en cause, impossibilité d'avoir accès à des informations estimées pourtant importantes pour la coopération, etc...) : L'idée ici n'est pas d'identifier les différences culturelles mais de présenter les difficultés concrètes de la coopération.
- ② **Explicitation du sens de leur action par les individus concernés par ces difficultés** : Le but est de faire exprimer par chaque participant au nom de quoi il juge tel acte de management légitime ou inacceptable. A cette étape le rôle du médiateur est important.



- ③ **Exploration des modes de fonctionnement possibles en connaissance de cause** : Une fois ces différences d'univers de sens comprises, l'idée est de négocier des façons de procéder qui permettent d'éviter que les difficultés ne se reproduisent. Les procédures retenues peuvent être un compromis créatif entre des pratiques existantes ou des procédures déjà mises en œuvre, l'essentiel étant que celles-ci prennent un sens positif dans les cultures politiques des participants.
- ④ **Test des nouvelles procédures sur le terrain**
- ⑤ **Evaluation du test et nouveaux échanges qui vont déterminer les éventuels ajustements à opérer**

Parallèlement à ce travail au niveau des équipes, une redéfinition collective des cadres de travail doit également s'opérer au niveau du groupe. Elle aussi doit avoir pour point de départ l'observation de la réalité quotidienne. Cette réalité de travail peut notamment être observée par le biais des outils de gestion (processus, tableaux de bords, évaluation des collaborateurs, instrument de mesure de la performance, etc...), qui véhiculent une certaine vision des « meilleures pratiques ». Car cette vision est emprunte des conceptions culturelles de

leurs instigateurs, et par là-même mérite aussi d'être remise en question. En effet, les outils de management véhiculent par exemple des conceptions de bonnes manières de diviser le travail, de coordonner l'activité, d'exercer des contrôle, etc... C'est pourquoi leur transfert d'une entité géographique à une autre est souvent problématique.

**A l'échelle des équipes comme du groupe, l'idée de cette troisième voie n'est pas de gommer les différences, de niveler les cultures, mais d'identifier des manières de faire légitimées par tous dans un processus itératif, même si cette légitimité se fonde sur des lectures très différentes des parties prenantes.**

Après avoir montré en quoi la conception d'une bonne pratique de management varie selon les cultures, il serait illogique de proposer un outil universel et unique de management interculturel. Mais l'expérience prouve que la maîtrise concomitante des trois leviers d'actions que nous avons identifiés permet à l'entreprise de faire de son caractère multiculturel un véritable atout sur le plan économique et social.

