

Le Management Interculturel : Esquisse d'un concept paradigmatique actuel

La mondialisation des échanges, les situations de négociations internationales qu'elle engendre, nécessite de réfléchir sur les composantes de la communication inter-culturelle et les outils de management inter-culturels.

ABORD DES CONCEPTS

Aborder l'interculturel, c'est d'abord mesurer le chemin possible ensemble, chemin vers l'autre, mais aussi chemin vers soi.

Parler d'interculturel c'est parler nécessairement de choc culturel, le choc des cultures, c'est la rencontre entre nous même et cet autre, un autre qui peut être un être, un groupe ethnique, une culture nationale ou une culture d'entreprise.

En interculturel cette rencontre est source d'incompréhensions, parfois, on a le sentiment de se heurter à des murs redoutables car insaisissables, en effet, **les codes culturels sont parfois redoutables**, car naturels pour celui qui les porte et donc invisibles. Celui qui les porte doit savoir qu'ils sont en lui, et celui qui va à la rencontre d'une identité culturelle doit savoir les décrypter.

Le choc des cultures, c'est cette rencontre qui va permettre **la connaissance des différences**, parfois une hybridation culturelle se fera, car dès lors, nous savons que "*l'autre*" existe, nous voyons en lui un miroir culturel et nous redéfinissons notre identité.

**Jean-Pierre
Magallon**

Médecin Economiste

**D.U. Management
avancé des secteurs
médico sociaux et de
santé - IAE Aix**

C'est le problème fondamental de l'Ipséité et de l'Iléité, il faut être "il" pour être "soi" c'est à dire "je".

Problème éternel repris dans le Holon d'Arthur Koestler à propos de la communication interculturelle.

Cette dernière en effet, peut être considérée comme une **communication paradoxale**, à l'image du Holon, où l'on se sent en même temps devoir affirmer son Ipséité, et devoir s'ouvrir à un vaste ensemble culturel : celui de l'autre. Elle exige donc, d'anticiper les causes de mauvaise approche de la différence au sens de C. Camilleri, évitant les conduites de connotation égocentrique, d'exclusion, de sur-affirmation, d'assimilation au dominant, etc...propres à la rompre.

Ainsi l'interculturel nous ramène aux problèmes fondamentaux de l'identité et du moi tels que définis dans les troubles psychiatriques (ainsi, dans la mélancolie, la personne prédisposée absorbe l'ipséité dans l'Iléité au point qu'à chaque expériences de rôle, l'Ipséité se trouve engagée, tandis que la schizophrénie réalise une "*Ipséité mise à nu*", fonctionnant à vide par incapacité à mettre en jeu la pluralité des identités "il" avec l'identité Ipse (soi).

En interculturel comme en psychiatrie, toute expérience de soi procède d'une coexistence ou d'un détour préalable par l'expérience d'autrui.

- **La culture nationale** qui n'est pas la culture au sens étroit du terme c'est à dire les arts et les belles lettres, est un phénomène collectif représentatif des préférences des valeurs, des pratiques, et des croyances collectivement partagées dans une nation.

C'est pour cette raison que l'on parle chez les comportementalistes de postulats silencieux, d'automatismes mentaux, car c'est manifestement une programmation collective de l'esprit.

- L'anthropologie et l'ethnologie parlent avec Geert Hofstède de la culture en tant que programme mental.
- **Il faut bien entendu se méfier des stéréotypes**, ce n'est pas parce qu'un individu est Allemand qu'il répondra toujours aux critères culturels de cette nation, il pourra en particulier avoir une proxémie courte (proxémie = distance à laquelle on se sent à l'aise par rapport à autrui) alors que pour les germaniques la proxémie est traditionnellement longue. De même un universitaire Français pourra avoir une distance hiérarchique faible alors qu'elle est élevée chez les Français en général. On voit ainsi que le comportement individuel n'est que partiellement déterminé

par la programmation mentale collective d'une nation, l'individu peut s'en écarter ponctuellement, mais statistiquement et collectivement cela ne se peut.

INTÉRÊT ET OBJECTIFS DU MANAGEMENT INTERCULTUREL

Nous voudrions faire de cette courte présentation, une invitation à découvrir, approfondir, manier mieux les traits de différenciation culturelle et outils de management inter-culturel, car ils nous paraissent à la fois garants d'une harmonisation des échanges internationaux et nouveaux leviers d'action de champs d'application fort vastes (entreprises, structures de soins, associations, institutions, organisations...), **la Culture pouvant être prise en compte non comme une contrainte, mais comme un élément autre de gestion.**

**"Le temps passé à la
rectification est
inversement
proportionnel à celui
investi en relation"**

En note introductive, il nous importe par ailleurs d'attirer l'attention sur l'émergence de nouvelles cultures de métiers, leurs fertilisations croisées (indispensable appropriation par les médecins responsables de service de nouveaux processus managériaux et entrepreneuriaux... maîtrise des coûts, gestion des ressources humaines d'institutions médico-sociales à orientation de production, d'insertion par l'économique), ouverture des cadres d'entreprises à des techniques nouvelles d'affirmation de soi et de communication. Cela comme une incitation à une culture d'interface, et à une sensibilisation au fait, que les nouveaux découvreurs d'un domaine le sont souvent par

des yeux neufs, en provenance d'une culture de métier différente, et conséquemment par la possession d'une autre perspective de regard et d'agir.

Si manager, est partager une idée qui peut-être neuve, un moment, idée désirable (et dont la mise en oeuvre est possible et nécessaire), manager en inter-culturel consiste à prendre en compte dans les fonctions de l'entreprise et des échanges internationaux les différences culturelles, et à savoir en tirer parti.

Les situations de négociations internationales, formations de personnel expatrié, gestion d'équipes pluriculturelles et de filiales à l'étranger, implantation de joint-ventures... (entreprises mixtes) impliquent donc de se pencher, réfléchir, sur les composantes de la communication inter-culturelle et les outils de management inter-culturels.

Les organisations qui réussissent, savent que la communication est en amont de la réparation des erreurs et que le temps passé à la rectification est inversement proportionnel à celui investi en relation.

Cet investissement s'avère d'autant plus pertinent, complexe et exigeant en communication inter-culturelle.

Elle pose la question et la pratique d'une communication vraie dont il sera important d'épouser ou d'éviter, selon le pays concerné, les aspects de procédures de la communication instrumentale ou ceux exclusifs des objectifs stratégiques comme le souligne I. Orgogozo avec talent. Elle devra s'appuyer sur des "*attitudes-opérateurs*" d'enquête, exploration, compréhension, pour satisfaire à une indispensable flexibilité.

Il sera donc efficace, en sus de cette prise de conscience, de la cultiver et pratiquer en scénari divers, préalables souhaités, et préparation à tout travail avec l'étranger.

A titre d'exemple, il conviendra de bien connaître :

- les manières d'approcher la négociation (conflictuelle ou coopérative)
- les qualités des négociateurs à requérir, souhaitables pour le pays étranger. (En pays arabophones : qualités personnelles, en France : compétence et statuts.)
- le type de persuasion (dogme/émotion) ou (raisonnement/expérience).
- la prise de décision autoritaire ou consultative variant elle aussi avec le pays,
- la forme de l'accord implicite ou explicite selon le pays...

Mais, en amont de cela, on a déjà subrepticement usé d'un outil longtemps négligé, et pourtant permanent, sur lequel le management inter-culturel se penche actuellement avec le plus vif intérêt, celui des **types de pensée**, sujets privilégiés des conflits les plus vifs.

Quels coûts cachés, en fait, dans l'incompréhension répétée de la formulation des stratégies, procédures, consignes, dans les réunions de cadres de joint-ventures, par exemple, entre la pensée factuelle anglo-saxonne à raisonnement inductif ("*les faits d'abord*") et les tendances d'une pensée à raisonnement déductif ("*les concepts d'abord*"), souvent latine.

Comme corollaire fréquent à ces types de pensée, s'affrontent deux méthodologies de l'inter-culturel :

- **celle dans l'esprit de Durckheim**, qui privilégie plutôt les processus que les structures, les manières que les institutions, s'attachant aux éléments emiques...., uniques et signifiants au sens de K.L. Pike.

- Celle tendant de dégager les indices de lecture, pour étudier la composante nationale de la culture (D. Bollinger et G. Hofstede), au travers d'enquêtes avec interviews, questionnaires, analyse de discours, observation directe, tentant de gérer avec vigueur la valeur prédictive, l'effet d'Heisenberg (qui fait que quiconque observe perturbe), usant du procédé de triangulation de E.J Webb et D.T Campbell, ou des questionnaires de F.E Fieldies sur *"le collègue moins préféré"*.

Dans le cadre de ce dernier courant, nous citerons deux premiers indices, variant selon les pays et qui nous sont apparus aussi intéressants qu'efficaces. Ils ont été élaborés, en effet, par un travail, sur des sociétés transnationales, et nous les avons appliqués avec succès, comme grille de lecture et levier d'action, dans nombre de situations internationales.

Il s'agit :

- **DE LA DISTANCE HIÉRARCHIQUE (D.H.)**, degré de dépendance sentimentale plus ou moins marquée envers les individus qui détiennent le pouvoir, qui se mesure à la perception que le subordonné a du pouvoir de son chef et dont la représentation déterminera le comportement.
- **DU CONTRÔLE DE L'INCERTITUDE (C.I.)** ou aversion du risque, dimension culturelle qui mesure le degré de tolérance qu'une culture peut accepter face à l'inquiétude provoquée par les éléments du futur.

Ces indices déterminent les priorités d'un collaborateur préférant et exerçant une faible distance hiérarchique (approche participative, consultation, absence de signes extérieurs de pouvoir, ex: le Danemark: DH = 18) et celles d'un collaborateur à forte distance hiérarchique (approche directive, attente d'obéissance, signes extérieurs de pouvoir, ex: le Portugal DH = 63).

Elles teintent également les choix d'un manager à faible contrôle de l'incertitude (pragmatique, modifiant volontiers la règle si elle ne s'applique pas, appréciant originalité et marginalité, ex: Grande-Bretagne C.I. = 35) et ceux d'un manager à fort contrôle de l'incertitude (mettant en place des procédures aussi complètes que possibles, souhaitant être informé du moindre détail, étant suspicieux face au marginal, et à l'original, ex: Grèce C.I. = 112).

Ces indices/attitudes, s'ils influencent le style de commandement, s'expriment tout autant dans la culture d'équipe (au même titre d'ailleurs que d'autres couples d'indices : individualisme (i),/ menta-

lité communautaire (MC)// masculinité (M)/ féminité (F) opposant des relations gérées sur une base morale à celles privilégiant le calcul personnel, opposant la recherche d'harmonie, au conflit jugé comme salutaire....

Les indices sus-cités éclairent également les typologies des structures implicites d'organisation des entreprises.

Quelques exemples de typologies des structures implicites d'organisation d'entreprises

Cette typologie de structures implicites avec classification de quelques pays par type de configuration résulte du croisement de deux variables culturelles de la culture nationale :

- la distance hiérarchique,
- l'indice de contrôle de l'incertitude.

Ce croisement de deux variables aboutit à différencier 4 structures implicites correspondant à quatre types d'organisation et quatre grands modèles de sociétés :

- la place du marché,
- la famille élargie,
- la machine bien huilée,
- la pyramide bureaucratique.

I. La configuration distance hiérarchique courte et faible contrôle de l'incertitude

- elle correspond aux pays scandinaves, aux Pays Bas, aux Anglophones,
- le type d'organisation est la structuration tacite,
- le modèle d'organisation est la place du marché.

II. La configuration grande distance hiérarchique et faible contrôle de l'incertitude

- elle correspond à l'Afrique noire et au Sud Est Asiatique,
- le type d'organisation est la bureaucratie personnalisée,
- le modèle d'organisation est la famille élargie.

III. La configuration distance hiérarchique courte et fort contrôle de l'incertitude

- elle correspond aux pays Germanophones, à Israël,
- le type d'organisation est la bureaucratie impersonnelle,
- le modèle d'organisation est la "*machine bien huilée*".

IV. La configuration grande distance hiérarchique et fort contrôle de l'incertitude

- elle correspond aux pays Latins dont la France, à l'Amérique latine, au Moyen Orient, au Japon, Taïwan, Thaïlande et Corée,
- le type d'organisation est la bureaucratie complète,
- le modèle d'organisation est la pyramide bureaucratique.

Ces derniers indices sont tout autant déterminants en stratégie d'entreprise, faisant préférer aux pays à faible contrôle de l'incertitude un management stratégique à une planification stratégique, laquelle demeure l'expression d'une empreinte forte du paradigme stratégique en pays à fort contrôle de l'incertitude.

Nombre d'autres outils de management inter-culturel, existent :

- **Espace/Temps**
 - Organisation polychronique en pays méditerranéens c'est à dire temps flexibles/exécution simultanée des tâches.
 - Organisation monochronique en pays anglo-saxons c'est à dire respect du temps/exécution séquentielle des tâches.
- **Attitudes face à l'action**
- **Référents ...**
- **Etc.**

Les référents bien appréhendés par L. Thévenot :

- industriel,
- de compétence,
- domestique,
- de renom.

S'exprimant avec une rare clarté en matière de recrutement, entraînant par leur non-prise en compte dans les transnationales des tensions importantes.

D'autres outils et leviers d'action, pour tenter d'annihiler, dans un univers de turbulence et d'économie de marché, les coûts culturels et de transaction très élevés, se présentent à nous.

Jusqu'où, par exemple, et comment rejeter ou prendre en compte **les stéréotypes inter-culturels** ? Comment apprivoiser et rendre agissants **les présupposés inter-culturels** ?

Reste encore, le vaste champ d'appréhension des **modèles organisationnels**, tant dans les pays européens du Sud, que du Nord, où points forts et faibles des entreprises allemandes, néerlandaises, françaises, italiennes s'expriment au travers d'une lecture inter-culturelle, dans les grandes fonctions de l'Entreprise (pédagogie et génie de la maintenance allemande, personocratie française, et talents en recherche/développement, gestion des crises!.....) indispensable savoir inter-culturel en partenariat de type joint-venture, tout autant que l'approche des matrices culturelles et de leurs reflets dans des structures financières et les stratégies d'entreprise.....

LES IMPLICATIONS CULTURELLES DANS LA GESTION ET LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

A titre d'exemple soulignons quelques points clefs concernant les **spécificités Européennes**.

- **L'Etude analytique des cultures montre que dans la tendance latine le raisonnement est déductif (le concepts d'abord), alors que dans la tendance Anglo Saxonne le raisonnement est inductif (les faits d'abord).**
 - **Chez les latins l'organisation est polychronique** (le temps est flexible, l'exécution des tâches est simultanée, alors que chez les Anglo Saxons l'organisation est monochronique (respect du temps et exécution des tâches séquentielle).
 - **Chez les Latins la communication est implicite** d'où l'importance relative du non dit et du langage non verbal, **chez les Anglo-Saxons la communication est explicite**, d'où l'importance de ce qui est dit et de la concision du message.
 - Chez les Latins on note la relation émotionnelle dans le travail, alors que les Anglo Saxons séparent le travail de la relation émotive et affective.

- Chez les Latins on note un formalisme élevé, des protocoles rigides, des rites et étiquettes, (séparation du tu/vous); chez les Anglo Saxons le formalisme est faible, la simplicité appréciée (pas de séparation du tu/vous - exemple : "You")
- Chez les Latins on a une forte résistance au changement, on est conservateur ; par contre les Anglo Saxons ont une faible résistance au changement.
- Chez les Latins la hiérarchisation est élevée, la structure est pyramidale autoritaire, les nombreux niveaux hiérarchiques entraînent une faible mobilité sociale, chez les Anglo Saxons la hiérarchisation est faible, la structure est participative, on a une forte mobilité sociale.
- Chez les Latins en général la syndicalisation est faible, très idéologique et peu intégrée à la vie de l'entreprise, alors que dans les pays anglo Saxons on note une forte syndicalisation plus pragmatique et plus intégrée à la vie de l'entreprise.

L'on comprend facilement pourquoi il a toujours existé un contentieux d'incompréhension entre les Français et les Britanniques. Les conflits sont prévisibles entre les contrastes extrêmes. Le mode de communication explicite, inductif et le comportement monochronique des anglais se heurte forcément au mode de communication implicite déductif et au comportement polychronique des Français.

Toutefois comme toujours en interculturel ce qui est différent peut être complémentaire et non pas dangereux. Les Synergies sont possibles :

Si les Anglo Saxons ont des qualités car ils sont très stricts sur les délais de livraison, l'organisation au travail, la qualité et l'après vente, les latins, avec qui il faut être plus indulgent sur les délais sont plus aptes à établir des relations interpersonnelles dans la négociation, tout en gardant des objectifs en vue.

- **En ce qui concerne les relations Orient-Occident** le management interculturel devra nécessairement intégrer la notion de transcendance dans la culture occidentale et la notion d'immanence dans la culture Asiatique .
- **En effet pour les occidentaux, l'idée de perfection se situe à la fin de l'histoire**, c'est une logique du progrès et de la technique qui permet de résoudre les problèmes de la civilisation.

- **Pour les Asiatiques l'idée de perfection se situe aux origines de l'histoire**, et ce sera la dialectique de l'adaptation qui permettra de maintenir l'équilibre entre le macrocosme universel et le microcosme terrestre et de résoudre les problèmes de notre époque ainsi qu'il est préconisé dans la représentation cosmique du Tao.
- **Sur le plan concret** : dans l'organisation d'une entreprise au Japon, il n'existera pas de clivage comme en occident entre la conception et l'organisation.

Cette absence de clivage Conception/Organisation au Japon s'explique par le fait que l'individu se valorise dans le groupe, il ne s'oppose pas au groupe, car dans le groupe l'importance des qualités de chacun est jugée égale (culture clanique).

Le champ d'exercice du management inter-culturel est donc d'une infinie richesse. Sa vastitude nous incite à l'appréhender avec rigueur, vigueur, énergie, si l'on veut être réactif en international

EN CONCLUSION

Chaque culture nationale induit ses structures implicites d'organisations.

Chaque culture d'entreprise est unique car dépendante de ses fondateurs, héros et mythes originels, toutefois elle ne peut exister, ainsi que ses pratiques, que dans un cadre culturel national spécifique.

L'éthique interculturelle, ne nous permet pas de définir une culture d'excellence, il y a seulement à un moment défini des cultures d'entreprise et des cultures nationales plus aptes à connaître un essor économique.

Ainsi ce qui fait la force d'une culture contient souvent les germes de ses limites : la force de la culture Anglo-Saxonne et de la logique libérale de la concurrence, incarnée par le libéralisme et la main invisible du marché, a dans un contexte économique international particulier, permis un essor entrepreneurial et un dynamisme conquérant sans précédents. Sa force contenait ses limites, car la concurrence poussée trop loin annule la liberté, dès lors qu'elle aboutit à produire plus d'injustice, de misère et de disqualification dans l'échec.

Il en sera certainement de même pour la cohésion globale de l'Europe, si le culte de la performance et de la motivation perdurent et s'aggra-

vent, cela peut aboutir à une véritable “*culture du stress*”, car la culture de la compétition est génératrice d’angoisse et d’une anxiété généralisée corrélée à la contre performance et à la défaite potentielle. Cela se perçoit clairement par l’essor de la consommation globale d’antidépresseurs et autres tranquillisants dans la société Européenne actuelle.

L’avenir sera certainement dans la création de synergies en respectant les spécificités culturelles qui ne sont pas forcément un obstacle, sauf si on les nie en ne les prenant pas en compte.

Les opportunités et les chances pour l’avenir des nations Européennes seront surtout dans leur capacité à travailler ensemble et à gérer la différence.

Les stratégies et les pratiques devront nécessairement intégrer le paradigme de l’interculturel :

A. de Saint Exupéry l’avait déjà exprimé avec cet aphorisme :

*“Si tu diffères de moi, mon frère,
loin de me léser, tu m’enrichis.”*

POUR RÉSUMER ... LES OBJECTIFS GÉNÉRAUX DU MANAGEMENT INTERCULTUREL SONT :

OBJECTIFS GÉNÉRAUX :

- de négocier avec des partenaires appartenant à des cultures différentes, faire de la prise de conscience des différences culturelles une opportunité et non un obstacle.
- De maîtriser la communication en situation de négociation interculturelle par la perception du rôle de la culture dans le management des entreprises.

OBJECTIFS PROFESSIONNELS :

- De distinguer les différents styles de management possibles et leur influence sur la motivation en situation interculturelle.
- De choisir et adopter les comportements et styles de négociation adéquats selon la culture d'entreprise.