

Chapitre 3

Ce qu'il faut savoir à propos des cultures : différentes façons de voir le monde

Un des grands enjeux du management consiste à faire en sorte que les références et les concepts soient suffisamment clairs pour être opérationnels. Or le concept de culture reste un des plus flous qui puissent exister.

Il n'y a pas de mot plus difficile à définir. À vrai dire, on n'a pas trouvé jusqu'à présent, une définition universellement acceptée de « culture ». C'est un concept qui a beaucoup souffert et souffre encore des désaccords sémantiques. Ainsi, par exemple, le mot culture en Allemagne au XIX^e siècle devient une représentation de l'identité nationale, alors qu'en France, il reste longtemps confondu avec le mot « civilisation ».

Le mot « civilisation » a son origine liée au mot « cité ». Les civilisations sont nées et se sont développées avec la sédentarisation de l'homme, la domestication des animaux, bref, l'apparition de villes. Elles recouvrent l'ensemble des moyens qui ont permis à l'Homme de maîtriser le monde extérieur, ses bases sont la science et la technologie. À ce propos, on pourrait dire que les civilisations ont une validité universelle, ce qui ne peut pas être dit de la culture, qui correspond plutôt aux aspects particuliers quotidiens d'un peuple. Si la civilisation américaine, caractérisée par de grands progrès techniques, est bien exportable dans le monde, la culture américaine ne l'est pas, puisqu'elle est basée sur un individualisme exacerbé, le concept de propriété privée et le puritanisme protestant, c'est-à-dire des valeurs qui ne sont pas valables pour toute la planète.

Le point de départ pour traiter cette problématique serait, avant d'essayer de saisir le concept de culture directement, de tenter de comprendre ce qui représente l'aspect symbolique de l'univers humain.

Pour ce fait, nous vous proposons un petit exercice. Essayez de penser rapidement à deux ou trois mots qui puissent correspondre à ce que cette figure vous évoque :



Cette figure doit sans doute vous choquer et vous évoquer quelque chose d'exécration : peur, dégoût, guerre, génocide, mort, violence, tristesse, honte, humiliation...

Cette figure représente une croix gammée et pour plus étonnant que cela puisse paraître, elle n'évoque pas dans un premier temps des sentiments négatifs partout dans le monde ! *Svastika* est un mot d'origine sanscrite qui veut dire « bon augure ». Pour les Indiens, adeptes de l'hindouisme, elle représente la nuit, la déesse Kali et certaines pratiques magiques, mais également dans les Védas, les quatre livres sacrés de l'hindouisme, la roue du soleil, un système dynamique de renouvellement du jour. Pour les bouddhistes, la *svastika* représente la mise en œuvre de la loi bouddhique, la bienfaisance et le bonheur. Elle est aussi interprétée comme quelque chose de bénéfique chez les Touaregs. Au Tibet, les paysans la dessinent sur leurs portes pour chasser les mauvais esprits. Au Japon, on peut la trouver sur des talismans avec la même valeur positive.

Dans deux versions, bras tournés vers la gauche (comme la figure ci-dessus) ou bras tournés vers la droite, on la retrouve également au sein d'autres cultures anciennes en Asie, et même en Europe centrale, en Grèce antique et au Pays basque, ainsi qu'au Mexique et à l'intérieur de certaines tribus d'Indiens d'Amérique du Nord. Dans certains restaurants de Hong Kong, la *svastika* dessinée sur la porte signifie tout simplement qu'il s'agit là d'un restaurant végétarien. Mais alors, qu'est-ce qui fait la différence entre ce que vous voyez et ce que voit un Chinois de Hong Kong ?

L'Homme accorde du sens aux objets et aux signes, différemment des animaux. Il produit des symboles. Cette aptitude à accorder du sens, à interpréter et à se représenter est essentielle pour comprendre comment se sont développées les cultures. Le symbole est un signe figuratif, une figure comme celle qui a été présentée ci-dessus, un être animé ou objet qui représente une chose abstraite. Il n'existe que parce qu'on lui accorde un sens. La notion de culture introduit cette logique symbolique, elle implique ce qui touche au sens, c'est-à-dire ce sur quoi il est le plus difficile de trouver un accord.

Ainsi, plusieurs définitions de « culture » se sont développées ayant pour base les différents sens qu'on lui accorde. On pourrait passer des pages à citer les définitions les plus diverses du mot. Certaines sont intéressantes. Prenons, par exemple, la première définition scientifique de culture, qui date de 1871 par Edward B. Tylor, anthropologue britannique qui la définit comme « ensemble d'habitudes acquises par les hommes en société ». Ainsi, elle a été définie par Geertz (1973), comme un système de significations ; pour Herskovitz (1955), elle est tout ce qui est « humain ». Pour Geert Hofstede, un des grands auteurs en management interculturel, « si l'esprit est le matériel informatique (*hardware*), la culture est le logiciel (*software*) ».

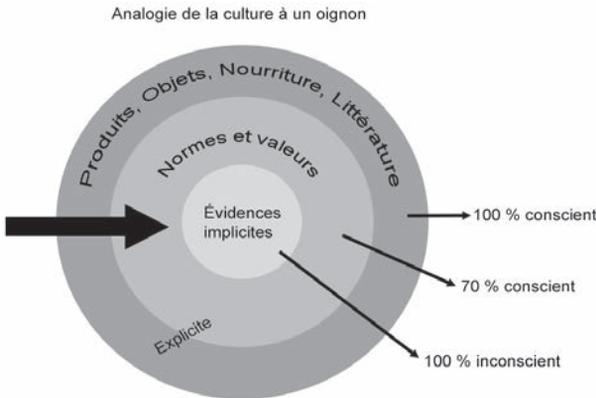
Cette dernière définition suscite la peur et provoque des critiques sévères, car elle place la culture comme une force externe qui nous conditionne et à laquelle nous ne pouvons échapper, indépendamment de nos volontés, car elle dicterait toutes nos actions. Cependant, la vérité réside dans le fait qu'appartenir à une culture n'efface pas nos traits individuels. Ainsi, tout comme deux personnes qui parlent la même langue peuvent ne pas être d'accord, deux personnes appartenant à une même culture peuvent ne pas partager la même opinion sur un certain sujet.

Bref, il n'existe pas une définition universelle, mais plutôt des caractéristiques et des fonctions globalement acceptées qui peuvent caractériser la culture. Par exemple, on sait que la culture est transmissible, mais aussi qu'elle est apprise, et non innée. On sait aussi à présent, qu'il n'y a pas une culture qui soit meilleure ou plus évoluée qu'une autre. Il y a juste des cultures différentes. On sait que la culture à laquelle nous appartenons est un composant de notre personnalité, qu'elle nous a été transmise dès notre naissance, à travers les personnes qui nous entouraient, nos parents, notre famille et plus tard, nos professeurs, nos amis. La culture se développe à l'intérieur de nous, au fur et à mesure que nous établissons des rapports avec l'environnement externe. Ainsi, les Eskimos possèdent

dans leur vocabulaire quotidien environ treize mots pour exprimer l'idée de « neige ». La culture est aussi quelque chose qu'on partage avec un groupe de personnes. Elle est en grande partie bien intériorisée dans notre inconscient. Environ 90 % de la culture d'un peuple est hors conscience collective.

On utilise souvent l'analogie de la culture avec un iceberg ou avec un oignon formé de plusieurs couches. Si l'on revient à l'iceberg, la partie visible correspondrait à la partie la plus facile et la plus superficielle d'une culture, celle que l'on voit et que l'on comprend tout de suite, comme les beaux-arts, la langue, la cuisine. La partie cachée de l'iceberg correspondrait à la culture profonde dont la plupart des personnes sont inconscientes. Cette partie cachée qui est aussi la plus grande serait composée pour la plupart de l'interprétation des choses abstraites : notre concept de justice, de péché, d'amitié, de ce qui est honnête et de ce qui est immoral. Cette partie cachée de l'iceberg serait la plus difficile et la plus longue à connaître et comprendre, la source de la plupart des chocs culturels, des malaises et malentendus dans les négociations avec des interlocuteurs étrangers.

Ceci arrive parce que ce que je considère comme « malhonnête » ou « immoral » est pour moi quelque chose d'évident, mais pas forcément pour l'Autre. De même, quelque chose qui pour l'Autre est « normal » et presque inconscient, ne le sera pas forcément pour moi. Prenez l'exemple d'un Japonais qui se déchausse pour rentrer dans une maison. Pour lui c'est un geste normal, on n'a pas à lui demander au Japon de le faire, ce sera automatique. Par contre, un Occidental mal informé risque de manquer à cette règle de politesse, simplement parce qu'il n'est pas au courant. Pour lui, ce n'est pas une évidence.



Pour cela, le schéma, utilisé par plusieurs auteurs, qui compare la culture à un oignon est très utile. Connaître une culture, disent-ils, est comme éplucher un oignon. On le fait par étapes, couche par couche. Les couches extérieures de l'oignon correspondent aux traits de la culture que l'on voit tout de suite. C'est comme si nous descendions à l'aéroport d'un pays pour la première fois, songez à ce qui au départ pourrait attirer notre attention ? Le paysage, les couleurs, la langue, les vêtements, les coiffures et les modes de vie des personnes, ce sont là les premières impressions d'une culture. On pourrait ajouter à ce niveau : la cuisine, la littérature, les productions scientifiques et artistiques comme la musique ou les beaux-arts. Si nous continuons à éplucher notre oignon, nous arrivons à la couche intérieure qui correspondrait à des valeurs, dont les gens sont plus ou moins conscients. Par exemple, le respect des personnes âgées, le respect de la propriété individuelle, etc. Cependant, si nous arrivons au centre de notre oignon, nous atteignons les « évidences » dont nous parlions tout à l'heure, c'est-à-dire des aspects de la culture dont nous sommes pratiquement inconscients et que nous avons tendance à considérer d'une manière plus ou moins forte comme normaux et valables pour tous.

Lors de la conversation avec un partenaire étranger vous pouvez faire un petit test pour savoir si vous avez atteint le « cœur de son oignon » ou « la partie cachée de son iceberg ». C'est facile à savoir, ce sont des questions pour la plupart dérangementantes par leur simplicité, pour lesquelles on n'a souvent pas de réponse, tout simplement parce qu'on ne se les était jamais posées. Essayez de demander à un Japonais par exemple, pourquoi il se courbe pour faire une révérence devant son chef ou une personne plus âgée, ou encore, par exemple, essayez de demander à un Italien « pourquoi il mange des pâtes en entrée juste avant le plat principal », il vous répondra presque immédiatement que « c'est parce que les pâtes sont bonnes ». Si vous insistez et lui demandez « pourquoi les pâtes sont bonnes » et surtout encore « pourquoi les manger avant un autre plat », la réaction va être un sourire ou un geste d'impatience : « les pâtes sont bonnes on les mange comme ça et c'est tout ! » Non, ce n'est pas tout. Votre interlocuteur italien ne se souvient pas, mais il y a longtemps, quand il était tout petit, quelqu'un lui a dit que les pâtes étaient bonnes et qu'il fallait les manger... et c'était le plus souvent avant le plat principal. Seulement, pour lui, c'est quelque chose de normal, il ne s'est jamais posé la question si l'on pouvait le faire ou le penser autrement, et bien... si. L'exemple porte sur les habitudes alimentaires, il paraît simple et insignifiant, mais il illustre

bien le type de situation considérée comme « évidente » ou « normale » par nous, et qui ne le sera pas forcément pour les personnes d'une autre culture.

Une autre caractéristique de la culture : elle est aussi évolutive, elle peut changer, incorporer des éléments venus d'autres cultures, et en abandonner d'autres, même si, d'une manière générale, elle a un caractère durable et reste assez stable et ancrée dans l'inconscient collectif pour être transmise pendant plusieurs siècles.

Quelques petits changements, la plupart du temps à caractère périphérique, vont avoir lieu d'une manière plus ou moins lente selon les différentes cultures. Ils vont provoquer de nouveaux comportements qui, une fois intégrés de manière permanente, peuvent remettre en cause certaines valeurs, qui structurent la culture. Prenons par exemple, l'intégration dans le quotidien des Français du téléphone portable. Beaucoup de personnes aujourd'hui en France affirment ne plus être capables de vivre sans cet ustensile. Ce nouvel acquis technologique venu surtout du Japon et des pays nordiques est rentré dans l'univers quotidien des Français et a modifié leur comportement de façon définitive.

Dans un deuxième temps, cela provoquera des changements de comportements qui pourront encourager une remise en cause de certaines valeurs qui caractérisent la façon de communiquer selon la mentalité française : on peut y voir déjà une remise en cause du caractère envahissant du téléphone, une remise en cause du degré de respect de l'intimité et de la disponibilité des personnes, une remise en cause de la nécessité ou de l'importance des conversations face à face ou au bout du fil, etc. L'intégration de cette nouvelle technologie va engendrer de nouveaux comportements individuels qui, une fois regroupés, pourront bousculer les règles de conduite et même remettre en cause des valeurs structurantes de la société, c'est là en quelque sorte, l'évolution d'un aspect de la culture. Ainsi, comme une langue qui évolue avec les ans et qui gagne et perd de nouveaux mots et expressions, une culture est dynamique et de ce fait toute analyse faite sur une culture quelconque ne peut être définitive.

La culture sert à beaucoup de choses, elle a des fonctions. Par exemple, elle sert à résoudre des problèmes. Chaque groupe humain a depuis le début de l'humanité développé des savoir-faire, des usages propres qui ont fini par les caractériser, transmis d'une génération

à l'autre : des façons de s'habiller, de cuisiner, des directives de sauvegarde du type : « il ne faut pas toucher le feu », « il ne faut pas manger cette sorte de graine », etc. Au départ, il ne s'agissait que de consignes de survie dans un environnement hostile. Aujourd'hui, cela représente des solutions collectives trouvées pour la résolution des problèmes : comment produisons-nous nos richesses ? Comment les répartissons-nous ?

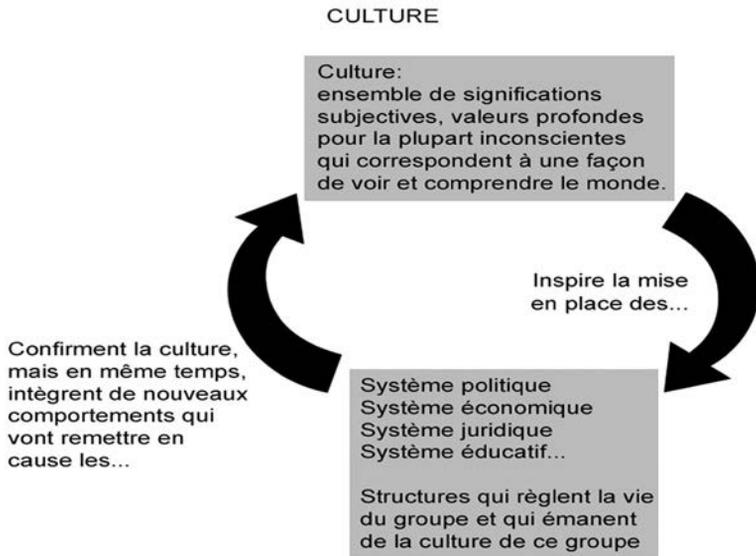
Les solutions trouvées correspondent à des systèmes de règles sociales qui se basent sur les valeurs profondes. Ce sont ces valeurs partagées (une façon spécifique de voir le monde) qui ont inspiré les moyens que nous avons trouvés pour structurer nos sociétés : nos systèmes politique, économique, juridique, par exemple. La culture règle les interactions personnelles au niveau des individus, la cristallisation de ces interactions donne lieu aux institutions, donc à la société.

À chaque fois qu'un groupe intègre un nouveau système de règles sociales de gré ou de force, importé d'une autre culture, il intègre également malgré lui, un autre ensemble de valeurs qui sont la base d'où émanent ces modèles : imaginez par exemple, la mise en place d'un système politique basé sur des valeurs démocratiques dans un pays qui n'a connu que des régimes d'autarcie. Il peut y avoir là, à long terme, des remises en cause des comportements et des valeurs profondes à la base de la culture, et dans ce cas il y aura certainement une évolution de cette culture.

Pour un exemple concret dans une entreprise, prenons l'implantation d'un nouveau modèle d'évaluation de la performance des salariés basé sur la valorisation de compétences, dans une organisation où l'ancienneté était, jusqu'à présent, le critère le plus répandu pour la gestion des carrières. Mis à part les résistances immédiates, il y aura des remises en cause profondes des comportements et mentalités à moyen et long terme. Certaines valeurs seront abandonnées, d'autres seront intégrées, la culture du groupe, la façon de voir l'entreprise se transforment. Cette transformation peut se passer de manière plus ou moins lente, plus ou moins bien réussie : l'« évolution » ici ne doit pas forcément être comprise de façon positive, comme amélioration.

Il y a une dialectique permanente entre les institutions qui émanent d'une culture et qui la confirment comme un acquis social et la culture elle-même. La culture, vision subjective du monde, naît et se développe dans les interactions individuelles, à travers un univers de significations

que chacun peut se construire en interagissant avec les autres et avec l'environnement. La partie partagée de cet univers symbolique inspire la mise en place de règles de vie, qui peuvent, de leur côté engendrer de nouveaux comportements et mentalités qui remettront en cause certains aspects plus ou moins profonds de cette vision initiale.



La culture sert à garantir l'appartenance au groupe, elle a une fonction identitaire. À travers la culture, nous sommes en mesure de nous intégrer dans une collectivité, de nous procurer une sorte de protection au sein du groupe, de nous composer une identité en fixant les limites entre ce qui est « nous » et ce que sont « les Autres ». Cette fonction de la culture est la plus opérationnelle et la plus utilisée en matière de gestion. En effet, la fonction identitaire de la culture d'entreprise sert de ciment pour motiver et faire adhérer les hommes à un projet et à une organisation.

La culture sert à communiquer. Selon Edward T. Hall, anthropologue américain, la culture est un ensemble de filtres cognitifs à travers lesquels nous voyons le monde et les autres. Ce qu'il ne faut pas négliger est le fait que non seulement nos pensées et raisonnements passent à travers ces filtres cognitifs, mais également nos émotions.

Ainsi nos jugements ne seraient jamais impartiaux, mais fruit de notre interprétation du monde à travers notre culture. La plupart des travaux considèrent que la culture transforme l'individu malgré lui, mais la vérité est que ce processus de transformation obéit à une autre dialectique identitaire (au niveau de l'individu cette fois), interne et externe : la culture transforme l'individu, mais elle est aussi constamment transformée par lui. Il est possible d'intégrer volontairement ou non certains aspects d'une culture. Parfois, il se peut, après un long séjour à l'étranger, que nous intégrions malgré nous certains aspects de la culture hôte qui nous accompagne à notre retour.

Combien de fois, au retour d'une mission d'expatriation, le manager se surprend-il en train de se comporter exactement comme les autochtones du pays où il a vécu trois ans, un comportement que lui-même critiquait au départ ? Comment a-t-il pu intégrer, malgré lui, une attitude pareille ? Le processus est complexe mais la réponse est très simple, il a fallu le faire, inconsciemment ou non, pour s'intégrer, pour survivre.

Est-il possible aussi de laisser tomber certains aspects de sa culture que l'on n'aime pas ? Pas tout à fait. On peut décider volontairement, par exemple, d'être toujours ponctuel, dans une culture où la règle est d'avoir toujours un léger retard pour ses rendez-vous. À ce niveau de transgression des règles, cela surprend, cela peut causer quelques inconvénients au rebelle, mais sans trop de gravité. Quand le sujet décide de manquer à un nombre plus expressif de petites règles inconscientes, il deviendra tout à coup incompréhensible, indécodable, « bizarre », « inconstant », « imprévisible » aux yeux de ses pairs.

Le plus dur pourtant est d'admettre qu'il y a aura toujours des comportements trop ancrés, des attitudes trop inconscientes issues de notre contexte culturel que nous ne pourrons jamais changer, dont nous ne pourrons jamais nous débarrasser, car ils intègrent notre personnalité, notre identité en tant qu'être humain. La culture est ainsi intériorisée, « elle m'accompagne où que j'aille ». C'est une partie de moi et non une force extérieure qui me dicte ce que je dois faire et comment.

« Il se peut que je n'aie jamais quitté mon pays. Quand le comportement de mon interlocuteur, issu d'une autre culture que la mienne, ne correspond pas à mes attentes (pour la plupart inconscientes), je n'arrive pas à expliquer pourquoi, je ressens une sensation de

frustration, de colère, d'impuissance voire de désorientation. » Il s'agit là des symptômes d'un choc culturel.

Le choc culturel serait alors une sorte de panne de communication. Identifier et nourrir une compétence interculturelle correspondrait au défi de développer la capacité de communiquer en plusieurs cultures, indépendamment de la capacité de communiquer en plusieurs langues. Cela fait bien longtemps que l'on a compris que l'anglais était la langue des affaires. Mais parler anglais couramment ne veut pas dire que l'on puisse « communiquer » efficacement avec les Anglais ou les Américains... Encore faut-il d'autres clés, d'autres codes pour comprendre certains comportements et pratiques, la vraie question est : comment les acquérir ou les développer ?

L'essentiel

- Il n'existe pas de définition universelle de la culture. La culture relève de la capacité propre à l'être humain d'accorder du sens à des choses et à des situations. Les différents sens accordés correspondent à différentes façons de voir et ressentir le monde extérieur.
- La culture est transmise et non innée. Elle est aussi évolutive, mais si son cœur reste assez durable pour endurer des siècles voire des millénaires, elle est aussi partagée par un groupe de personnes. 90 % de la culture reste en dehors de la conscience collective.
- La culture est composée de plusieurs couches comme un oignon. La couche intérieure correspond à des évidences pour les ressortissants de cette culture. C'est au niveau de ces évidences, que l'on croit universelles, que la plupart des chocs culturels ont lieu.
- La culture est un acquis social dans le sens où elle inspire la mise en place des systèmes de règles de vie en groupe et est constamment confirmée par eux au quotidien.
- La culture sert à communiquer avec les autres. À travers ma culture, je développe des attentes par rapport à l'attitude de mes semblables.
- La culture a une fonction identitaire. À travers elle, l'individu s'intègre dans un groupe, obtient protection et établit les frontières entre ce qui est familier ou étranger.
- La culture fait partie de notre personnalité. Elle est la façon de voir le monde qui nous a été apprise par nos proches, nos amis, et notre groupe. Elle nous intègre et nous accompagne où que nous allions.
- La culture transforme l'individu mais est aussi constamment transformée par lui. Dans une relation interculturelle, on peut intégrer consciemment ou non, certains aspects d'une autre culture. Parfois, il y a des aspects indésirables de notre culture dont on ne peut se débarrasser.

Chapitre 4

L'interculturel au sein de l'entreprise

L'étendue de l'influence des cultures nationales et des cultures autres dans des situations concrètes

Avant de nous concentrer sur les différences entre les cultures nationales, il nous semble important de définir le concept d'interculturel et d'identifier quels peuvent être les niveaux concrets d'implication du phénomène d'interaction des cultures dans le cadre des activités professionnelles et à l'intérieur de l'entreprise, pour mieux traiter les types de cultures et sous-cultures existantes dans l'organisation.

L'interculturel peut être défini comme une dynamique d'interaction entre les cultures. Ces interactions se produisent en permanence à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation et non pas impérativement dans un contexte international. L'interculturel ne se réduit pas aux rapports entre les différentes cultures nationales. Dans leur ouvrage, les professeurs d'INSEAD et HEC Genève¹ nous rappellent que l'objet d'étude du management interculturel est vaste et relève des problématiques issues de l'interaction permanente de différentes sphères de cultures et sous-cultures : différents ensembles de significations partagées simultanément ou non par les individus.

Par conséquent, nous avons la culture nationale et les cultures régionales qui unissent les individus dans une même référence par rapport à leur origine. À ce stade, nous pouvons évoquer la vision du monde et les finalités de l'existence qui fondent le concept général de culture.

1. S. Schneider, J.-L. Barsoux, *Managing Accross Cultures*, *Financial Times*, *Prentice Hall Europe*, 1997.

Par ailleurs, nous avons la culture professionnelle ou de métier, qui unit à travers le savoir-faire, le contenu et le vocabulaire technique d'une même profession, les personnes issues de différentes nationalités. Il y a aussi la culture organisationnelle ou culture d'entreprise qui unit les individus de professions et, même, de nationalités différentes dans un même projet ou au sein d'une même organisation. La culture de secteur caractérise le comportement plus ou moins compétitif ou innovant des entreprises appartenant à un marché quelconque et par conséquent, influence, dans la perception du monde du travail, des individus travaillant au sein d'un secteur précis comme les cosmétiques, la grande distribution ou l'agroalimentaire.

Enfin, il y a la culture fonctionnelle, bien illustrée dans l'axe de la théorie des organisations, par les travaux de Lawrence et Lorsch dans les années 1960. Les deux chercheurs ont constaté que la plus grande segmentation interne provoquait un plus grand besoin de mise en place des mécanismes de coordination de différentes activités de l'entreprise. Ils ont ainsi mis en lumière le fait que les personnes travaillant au sein de départements différents finissent par partager un ensemble commun de valeurs qui leur sont propres et souvent inconnues des membres d'autres départements. Il n'est pas difficile de constater ce fait. Combien de fois, les membres du département marketing d'un grand groupe n'ont-ils pas l'impression que leurs collègues du département financier vivent dans un autre monde et parlent un autre langage ? L'existence de ces différentes cultures fonctionnelles fait de la communication entre les différents départements, et par conséquent de l'intégration à l'intérieur de l'organisation, l'un des plus actuels et importants défis du management.

Les différentes cultures seront plus ou moins prises en compte ou utilisées comme des mécanismes identitaires ou comme outils de résolution de problèmes au sein d'une structure. La culture de métier, par exemple, peut exercer un rôle de catalyseur capable d'établir une identité professionnelle commune. Cette identité servira alors de référentiel dans un contexte de travail d'équipe formée de différentes nationalités, mais elle aura des limites, car elle n'arrivera pas à obtenir un nivellement des comportements individuels.

Afin de travailler ensemble, les individus cherchent à créer ou identifier des référentiels communs. La culture de métier (comme les autres cultures présentes dans l'entreprise) peut être utilisée comme outil d'identification ou d'adhésion au groupe, de manière plus intense par

des Français, que par leurs partenaires Japonais, qui chercheront eux, un autre référentiel plus fidèle à leurs paradigmes comportementaux, qui puisse leur garantir la possibilité de création ou d'identification à un ensemble de valeurs communes avec leurs collègues étrangers.

Quoi qu'il en soit, les cultures et sous-cultures sont un facteur très important de la complexité organisationnelle. La meilleure description de cette réalité reste celle du grand sociologue Renaud Sainsaulieu : « l'entreprise est une institution de transformation culturelle par l'intensité, la durée et la complexité même des rapports humains qu'elle met en œuvre au cours de ses fonctions. » (1987)². Par conséquent, cela nous rappelle encore une fois, que les cultures interagissent et transforment les individus : l'entreprise est le scénario d'un processus de construction et de transformation permanente d'identités.

D'une manière concrète, les aspects interculturels (surtout ceux liés à la culture nationale) peuvent influencer à trois niveaux dans des situations concrètes d'entreprise :

1. Au niveau de la communication externe, du produit ou service offerts par l'entreprise : la sensibilité culturelle permet à l'entreprise de tenir compte des spécificités locales, des comportements et des goûts des consommateurs. Il s'agit là d'une application concrète de ce que l'on appelle le « marketing interculturel ».

2. Au niveau stratégique, la sensibilité culturelle permet aux entreprises :

- de mieux ressentir les avantages et inconvénients dans le choix des partenaires et des modes d'intervention à l'international ;
- de rendre plus efficace la préparation et le déroulement d'un processus de négociation internationale ;
- un meilleur jugement des niveaux de décentralisation d'autonomie stratégique ;
- de mieux organiser les délais de décisions et leurs mises en place dans différents pays ;
- de mieux prévoir quels seront les directives, les outils de gestion et les pratiques à imposer de manière globale ou non.

2. P. Dupriez, B. Vanderlinden, O. Soumah-Mis, Balises pour le management interculturel, ICN-Université Nancy 2, Recueil des interventions, Semaine internationale, 2002. Cet article peut être lu sur internet à l'adresse suivante : http://mime.combell.com/files/docs/balises_pour_le_management_interculturel.pdf

3. Au niveau du management organisationnel et du management des hommes : recrutement, promotion, évaluation, mobilité internationale... toutes les fonctions des ressources humaines sont concernées.

Avoir une sensibilité interculturelle permet :

- un meilleur recrutement local ou recrutement de candidats à l'expatriation ;
- une meilleure politique de promotion ;
- l'évaluation des performances ;
- l'élaboration ou adaptation des plans de carrière ;
- la préparation à l'expatriation ;
- la préparation au retour et à la réinsertion ;
- la formation et le management d'équipes internationales ;
- le choix des systèmes d'information et autres technologies les plus appropriés aux contextes culturels pour la gestion des ressources humaines ;
- une meilleure compréhension des réelles pratiques au sein de l'organisation (qui résistent à toute directive venue du siège), leurs avantages et inconvénients ;
- d'identifier les principales causes des dysfonctionnements et d'élaborer les meilleures stratégies de correction et rendre plus rapide et efficace le déroulement d'un processus de changement.

Les choix fondamentaux du management organisationnel et leurs implications interculturelles

Les défis permanents du management organisationnel correspondent au succès de cinq choix fondamentaux : le choix de spécialisation du travail, le choix de décentralisation stratégique, le choix entre la différenciation et l'intégration, le choix des mécanismes pour la coordination des actions et le choix de répartition de l'autorité. Or, les aspects interculturels de l'organisation vivent dans une interaction permanente et pas du tout négligeable avec chacun de ces cinq choix présentés dans le tableau ci-contre.

Les choix fondamentaux du management organisationnel	Les influences des aspects interculturels
Choix de spécialisation du travail	<p>À vrai dire, il est difficile de préciser si c'est la spécialisation du travail qui influence les cultures, ou bien le contraire. Une chose est sûre : la plus grande spécialisation des professionnels engendre des cultures de métier bien marquées.</p> <p>La culture de secteur et la culture d'entreprise peuvent aussi valoriser certains métiers et créer des groupes avec des références identitaires, des valeurs et habitudes spécifiques importantes au sein de la structure, ce qui peut, en quelque sorte, diminuer ou presque anéantir l'influence des cultures nationales.</p>
Choix de décentralisation des décisions	<p>Une plus grande décentralisation des décisions est souvent la conséquence de l'influence des cultures nationales caractérisées par des rapports sociaux plus égalitaires.</p> <p>Il y a aussi un rapport entre les cultures nationales particularistes et la tendance à la décentralisation des décisions, car on envisage la possibilité d'adaptation locale des directives issues du sommet stratégique.</p>
Choix entre la différenciation et l'intégration	<p>Une plus grande différenciation est le résultat d'un environnement extérieur plus instable. Par conséquent, les cultures nationales ont une influence dans le degré de différenciation.</p> <p>D'autre part, la différenciation encourage le développement des cultures fonctionnelles et des cultures de métier, et augmente les situations de choc interculturel lato sensu au sein de la structure.</p>
Choix des mécanismes de coordination du travail	<p>Le succès des mécanismes de coordination des actions est dépendant des spécificités propres à chaque culture nationale :</p> <ul style="list-style-type: none"> - certaines cultures valorisent la communication orale, ce qui explique par exemple le succès des mécanismes informels comme le courrier électronique. - d'autres plus hiérarchiques et plus formelles adoptent un mécanisme de supervision directe des supérieurs, illustré par le besoin des visas des documents écrits par les subordonnés avant la prise de décision ou l'envoi aux clients.
Choix de répartition de l'autorité	<p>Comme le choix de décentralisation des décisions, le choix de répartition de l'autorité est très influencé par la culture nationale : les chefs seront plus ou moins considérés comme des individus ayant des prérogatives spéciales par rapport aux autres, auront plus ou moins de pouvoir de décision et d'influence sur la vie professionnelle et, parfois, privée de leurs employés.</p> <p>De même la pratique très à la mode de l'empowerment (c'est-à-dire délégation de l'autonomie et du pouvoir) ne sera pas universelle : tous les subordonnés n'apprécieront pas trop de liberté pour prendre des décisions et des responsabilités...</p>

Après avoir évoqué les phénomènes interculturels concernant toutes les sortes de cultures au sein de la structure, revenons au sujet principal qui traite des phénomènes interculturels au niveau de l'interaction entre deux ou plusieurs personnes issues de cultures nationales différentes. D'une manière consciente ou non, les personnes ayant vécu une expérience interculturelle savent qu'il y a là toute une richesse issue de la diversité, tout un savoir-faire à propos de différents modes et styles qui restent inutilisés après la fin de la relation, qui la plupart du temps se perdent avec le départ de ceux ayant directement vécu la situation. La grande problématique pour les entreprises aujourd'hui ce n'est plus de reconnaître l'influence de différentes cultures nationales dans les pratiques de gestion, mais de trouver un moyen pour les rendre opérationnelles et profitables par tous dans l'organisation.

Comment rendre opérationnels les acquis interculturels ? Les universités d'entreprise comme option

C'est donc à ces trois niveaux (communication, stratégique et organisationnel) que peuvent être envisagées des actions d'ajustement concrètes aux différences culturelles. Les entreprises reconnaissent de plus en plus leur importance mais le côté opérationnel de ces actions reste encore à un stade germinal. À présent, elles peuvent être obtenues de l'extérieur auprès des consultants-formateurs ou des cabinets de conseil et formation en interculturel, un choix délicat qui encourt des risques déjà mentionnés (Partie I - Chap. 2).

De plus en plus, la solution vient d'une intériorisation de la démarche interculturelle à travers la création d'un centre de formation ou d'une université interne, par exemple. Les entreprises reconnaissent de plus en plus l'importance de la ressource rare et encore inexploitée que représente la diversité culturelle, mais elles ne savent pas encore, ni la valoriser de manière optimale en tant que compétence humaine (en ce qui concerne les acquis d'expérience à l'international de leurs expatriés), ni la transformer en compétence organisationnelle et la valoriser en tant qu'actif intangible.

Le partage des connaissances et acquis en interculturel des expatriés commence à se faire de plus en plus au sein des universités d'entreprise. Mais que sont ces universités ? Ces centres peuvent être composés par les salariés de manière exclusive ou avec le concours de professeurs, consultants ou institutions d'enseignement spécialisées

dans la formation continue. Les universités internes gagnent de plus en plus d'adeptes au sein de grands groupes, comme Danone, Accor, Arcelor...

Ce sont des structures à vocation stratégique plus importante que les centres de formation, car elles ont pour but le renforcement de la culture d'entreprise comme référentiel au sein de l'organisation par rapport aux autres cultures et sous-cultures existantes. La discussion permanente des différences entre les cultures et sous-cultures permet, par exemple, la mise en place plus facile des pratiques de transversalité des équipes, une tendance confirmée du management de nos jours. Outre une fonction identitaire, l'université interne est un espace de discussion, de veille stratégique et d'apprentissage appliqué à la réalité du quotidien et de l'entreprise.

Bien que les universités internes ne s'intéressent pas exclusivement à eux, les phénomènes interculturels liés aux différences entre les cultures nationales trouvent de plus en plus une place privilégiée au sein de ces structures : la discussion de ces phénomènes permet aux cadres expatriés de trouver une sorte de valorisation de leurs acquis à l'international face à d'autres pratiques et comportements. Cela renforce un sentiment de réintégration et corrobore leur adhésion à l'organisation. Certaines entreprises font de l'observation et de la discussion des phénomènes interculturels un véritable outil de *benchmarking* comme le groupe Accor, qui a demandé à ses expatriés de « plancher » sur les phénomènes interculturels et les différences de pratiques entre sociétés pour identifier les meilleures expériences, même si les entreprises concernées viennent de secteurs différents. À travers son université interne, le groupe EADS offre des séminaires interculturels comme *Intercultural Awareness* et *Intercultural Mediation* destinés à sensibiliser les cadres aux différences culturelles et aider à résoudre des difficultés existantes au sein des équipes internationales.

Bref, les grandes entreprises ont trouvé dans la création de ces universités internes une manière concrète de valoriser les expériences internationales de leurs salariés et d'identifier un ensemble de *best practices* (meilleures pratiques) qui leur permet de se servir - ne serait-ce qu'un tout petit peu - de la richesse des acquis de leurs salariés à l'international. Cependant, la mise au point d'un vrai outil pour identifier, valoriser, utiliser ou développer des compétences interculturelles de manière permanente et de les intégrer de manière intime à l'identité organisationnelle reste encore à venir. Les grandes multinationales ont

compris l'importance de spécificités et de petits détails idiosyncrasiques dans le cas d'acquisitions plus ou moins réussies à l'étranger, mais elles ne savent pas encore, jusqu'à présent, comment saisir et se servir de ces ressources de manière optimale. Les universités internes peuvent être le premier pas vers la vraie opérationnalisation de ces ressources intangibles, y compris la ressource de l'expérience interculturelle des expatriés et la ressource organisationnelle de l'expérience des spécificités culturelles liées à l'implantation dans un pays quelconque.

La valorisation des acquis à l'international n'est pas un luxe que seuls les grands peuvent se permettre. Toute organisation (y compris les petites et moyennes entreprises) est également en mesure de profiter de cette expérience. Elle peut identifier et développer les compétences interculturelles de ses salariés dans un premier stade, et faire de même, dans un deuxième stade, à propos de sa propre expérience en tant que structure sur place à l'étranger, ou au long d'une relation de partenariat de longue date avec des étrangers, en faisant ensuite un différentiel.

Lors du travail conjoint permanent avec des partenaires ou interlocuteurs étrangers, les entreprises ou les personnes concernées peuvent, de manière consciente et équilibrée, avec le concours des partenaires, faire un bilan des « meilleures pratiques » et ensuite d'en trouver les rapports directs avec les « façons de faire » et les « façons d'être » des deux côtés. Ce bilan doit se faire après quelques mois, mais il peut également être d'ordre préventif à l'aide d'outils qui prennent en compte certains comportements ou savoir-faire comme les schémas d'analyses stratégiques existant (SWOT et Porter). Dans le cas des cultures et compétences humaines, il y a des travaux qui offrent des cadres d'analyse des comportements ou tendances, outre les études marketing sur les marchés et sur les pays. En entreprenant ces démarches et en évitant certains pièges comportementaux, toute organisation devrait être en mesure de faire de ses acquis à l'international ou de son expérience de négociation avec des interlocuteurs étrangers, une ressource dont l'usage soit réel et représentant sans doute un différentiel face à la concurrence.

L'essentiel

- L'entreprise est un complexe formé de différentes cultures et sous-cultures qui interagissent et qui se transforment en permanence. Ces cultures sont plus ou moins partagées de manière globale ou partielle par les individus. L'objet du management interculturel ne se limite pas à l'étude des différences entre les cultures nationales et leurs implications mais englobe également toutes les cultures et sous-cultures au sein de l'organisation.
- Les différentes cultures auront une fonction identitaire et de résolution de problèmes. Leur influence peut être plus ou moins ressentie, plus ou moins encouragée ou valorisée par les individus. La culture de métier, par exemple, joue un rôle catalyseur d'identification pour les professionnels français (souvent ingénieurs) travaillant au sein d'équipes internationales.
- D'une manière concrète, les aspects interculturels influencent à trois niveaux les situations d'entreprise : le marketing et la communication externe, le management stratégique et organisationnel et la gestion internationale des ressources humaines.
- Les centres de formation et les universités internes sont des options valables et non exclusives trouvées jusqu'à présent par les grandes entreprises pour rendre opérationnelles leurs connaissances en management interculturel. Cependant, toute entreprise, même les petites et les moyennes, est libre de faire de cette démarche un différentiel face à la concurrence.