

Chapitre 1

La gestion de la diversité culturelle, une tendance confirmée au XXI^e siècle

La crise financière et économique a suivi la banqueroute de la banque Lehman Brothers en 2008 a entraîné des modifications profondes dans notre monde et qui sont loin d'être abouties. La chute vertigineuse des bourses dans les États-Unis et au Royaume Uni s'est étendue partout dans le monde et des fonds publics ont été débloqués en catastrophe pour stabiliser les économies des pays au niveau local et mondial. Le montant de ces fonds a été supérieur à plus de trois milliards de dollars américains.

L'impact de cette crise néanmoins n'a pas été le même pour tous les pays du monde. Le modèle régnant a été obligé d'être revisité à partir du moment où les gouvernements des États-Unis et de la Grande Bretagne ont dû intervenir pour empêcher un désastre encore plus grand. Et depuis le monde est reparti, un peu sur les mêmes bases, mais en ayant la conscience profonde que les choses ne seront plus jamais ce qu'elles ont été un jour et que quelque chose devra changer.

Après les pires moments de la crise, les années qui ont suivi se caractérisent par une reprise un peu fade dans un monde d'affaires, où un grand enthousiasme n'a plus jamais eu lieu. Ceci car cette crise a représenté non seulement une panne dans le système économique et financier mais aussi car son avènement marque une profonde rupture avec un modèle social et culturel dont la réussite était jusqu'alors critiquée par certains mais dont l'hégémonie restait peu questionnée.

Par conséquent, à ce jour, on avance timidement et en guet-apens car tout le monde sait qu'un changement est inévitable mais personne ne sait exactement ce qui devra changer pour que la panique ne se reproduise plus, néanmoins, tous semblent être d'accord sur une chose : le changement est là.

Le mot crise connaît une interprétation péjorative dans nos cultures occidentales, cependant, dans les cultures asiatiques, la crise peut être comprise comme une période de changement, une opportunité pour qu'on révise un modèle implanté, et qu'on décide des modifications qui doivent être apportées à ce modèle comme par exemple : si l'on doit le garder, ou le mettre à l'écart. La crise offre la possibilité de changer de cap et de continuer dans une autre direction.

La crise et les années qui ont suivi 2009 nous confirment qu'il est une erreur de nous renfermer dans nos certitudes et nous incite à sortir de notre zone de confort pour envisager d'autres façons de faire, de penser, d'agir. Or, tel est justement le but premier d'une démarche interculturelle véritable et réussie : rompre avec les certitudes et s'ouvrir à la différence, sortir du familier pour envisager d'autres façons de faire et de penser.

Depuis novembre 2009, nos paradigmes sont remis en question, et on n'a pas cessé de chercher des possibilités ailleurs. À titre d'exemple, on s'est posé, à un moment donné, beaucoup de questions à propos d'un modèle de finance islamique en opposition à Wall Street. On s'est aussi posé la question d'un système de microcrédit comme celui créé en 1983 par la Grameen Bank au Bangladesh et qui n'a jamais connu autant de popularité. En France on voit des discussions sur le microcrédit, mais on a aussi pu assister à des créations de diplômes de formation à la finance islamique, au sein de célèbres universités et écoles de commerce. Outre à cela, il semblerait que les valeurs de préservation, de durabilité et responsabilité deviennent de plus en plus prioritaires et urgentes au détriment des valeurs de réussite et de rentabilité à court terme.

Ce profond changement qui en vérité, avait commencé il y a maintenant plus d'une décennie, semble ne plus rester sur le plan du marketing pour la promotion des entreprises et semble se consolider pour de vrai et pour de bon : tout cela fait que l'interculturel dans ce nouveau panorama mondial est plus que jamais à l'ordre du jour.

Le changement qui a culminé avec la crise de 2009 remonte aux attentats du 11 septembre 2001, car à la suite de ces attaques tragiques qui ont montré au monde entier la vulnérabilité du modèle dominant, deux grandes tendances se sont imposées comme indispensables au management à l'international du XX^e siècle depuis : la gestion du risque au niveau international et les implications à tous les niveaux des différences culturelles. La première découle d'un souci croissant des entreprises et des dirigeants à propos des risques encourus par ses installations et surtout par son personnel à l'étranger. Longtemps bercées dans l'illusion qu'elles étaient à l'écart de représailles politiques ou d'attaques terroristes, les entreprises réalisent à présent qu'elles sont acteurs de ce monde où les attentats, les guerres civiles, les enlèvements ne sont plus des phénomènes isolés, où s'installer sur place, où envoyer des expatriés est devenu un enjeu beaucoup plus complexe, du point de vue de l'investissement et de la gestion.

C'est un monde de 7 milliards d'habitants qui n'a jamais été aussi compliqué, complexe et paradoxal, où 5,1 milliards ont un téléphone portable, mais seulement 4,2 milliards ont une brosse à dents. Un monde où 4,5 milliards de personnes ont accès à des toilettes et parmi ceux-là, 2,5 milliards n'ont pas de conditions minimales d'hygiène. 1,1 milliard font leurs besoins dans la nature.

La mobilité internationale augmente et la génération Y atteint la trentaine. On commence à voir l'émergence d'un nouveau type de professionnels, multiculturels, car les frontières physiques se rapprochent et, qu'on préfère recruter sur place ou envoyer des professionnels ailleurs, on doit pouvoir leur procurer les meilleurs outils de décodage du contexte, afin qu'ils puissent mieux anticiper ou éviter les problèmes et gérer les situations de conflit. Bref, les entreprises cherchent chaque fois plus et le plus rapidement possible, à mieux connaître pour mieux comprendre: les lieux, les spécificités, les hommes et cela pour répondre à plusieurs questions: quel partenaire choisir, quelle stratégie adopter, quel professionnel recruter dans le pays d'accueil ?

Outre cela, les contours démographiques du monde changent et les centres de pouvoir suivent cette évolution. Les prévisions annonçaient en début 2013 que la population mondiale devrait connaître une croissance de 5,8 % soit 400 millions, dans un délai de 5 ans. Les standards de croissance par pays ont changé ainsi que l'évolution des populations au sein de plusieurs pays. On assiste à un déclin croissant des populations dans les marchés mûrs de l'Europe et des

États-Unis, accru par un vieillissement rapide tandis que les pays émergents comme la Chine et le Brésil, non seulement se caractérisent par une croissance populationnelle mais aussi par un changement de la répartition des richesses et de l'accès à l'éducation.

En Chine, on estime avoir 300 millions de personnes appartenant à une classe moyenne tandis qu'au Brésil, 35 millions de personnes sont sorties du seuil de pauvreté, ayant à présent accès à des meilleures conditions de vie et envisageant le futur prochain de manière beaucoup plus optimiste que la génération de leurs parents.

Un rapport de la société de conseil McKinsey¹ sur la croissance urbaine dans les 50 prochaines années nous révèle qu'en 2015, plus de 45 % des grandes entreprises présentes dans la liste de Fortune Global seront basées dans des pays émergents, dont 40 % en Chine. En plus de cela, 330 nouvelles villes seront pour la première fois siège d'une grande entreprise. Pour en finir, on aura trois fois plus de sièges de grandes entreprises dans des pays émergents en 2015, comparé à 2010. Tout cela entraînera aussi des changements considérables dans la mobilité des personnes travaillant pour ces entreprises.

Un nouveau professionnel nomade et global, issu de la génération Y, bercé dans le changement et l'avènement des nouvelles technologies, arrive dans le marché du travail pour naviguer dans ce nouveau monde où les rencontres, les fusions, les alliances, n'ont pas cessé d'avoir lieu et où de nouvelles entreprises ne cessent de naître.

L'analyse profonde des interactions au niveau des individus, au sein de ce monde sans frontières, dans le cadre d'une alliance ou acquisition, ou d'un simple contrat export, rend la gestion des problématiques interculturelles encore plus nécessaire et digne d'attention. Interrogé constamment pour savoir s'il se sent flatté d'avoir acquis tant de reconnaissance dans le monde des affaires, le PDG de Renault, Carlos Ghosn répond souvent à propos de son expérience au sein de Nissan, que la seule chose qu'il regrette est le fait que dans tous les livres et articles écrits sur lui, les auteurs ne reconnaissent pas assez ce qu'il considère comme son plus grand atout et comme la véritable cause de sa réussite dans le processus de la gestion du plan Nissan Revival : « son management multiculturel ». En d'autres mots, sa capacité à comprendre le fonctionnement de l'ensemble de cultures et à

1. *Dobbs, Remes, Smit, Manyika, Woetzel et Agyenim-Boateng*, Urban world: The shifting global business landscape, *McKinsey Global Institute*, 2013.

comprendre les conséquences de leurs interactions dans le cadre de la gestion de Nissan et lors de la mise en place du plan de redressement, ce qui lui avait permis de mettre en cause les traditions locales au Japon... tout en les respectant.

Voilà en quelques mots la dialectique récurrente qui résume tout l'enjeu du management international où les connaissances en management interculturel peuvent devenir un outil précieux pour aider à trouver la bonne mesure entre le global et le local, tout en gérant les risques et en étant responsable. Et cela à tous les niveaux de l'entreprise et, en particulier, dans le management de ressources humaines à l'international.

Le recours à des cabinets de consultants pour les formations à l'expatriation et à la négociation semble s'imposer aujourd'hui comme une démarche incontournable pour entreprises, qu'elles soient de grandes multinationales ou des start-up, mais il serait mesquin d'y réduire l'utilité et les applications du management interculturel. Le management interculturel et le management international des ressources humaines font bon ménage et cela n'est pas du tout étonnant. En effet, il s'agit sous cette optique, dans le premier cas, d'identifier les spécificités culturelles et les compétences qui en découlent pour mieux en tirer parti et éviter les blocages et, dans le deuxième, d'obtenir l'adhésion et la motivation permanente des hommes pour trouver les meilleures pratiques de gestion de leur travail, de leurs carrières et de leurs compétences. Ainsi, des pratiques de gestion de ressources humaines à l'international comme le recrutement, la promotion, la formation et la gestion d'équipes « multiculturelles », la mise en place de système d'évaluation, de récompense, la sélection des candidats à l'expatriation illustrent de manière concrète l'utilité de l'implantation d'une démarche interculturelle outre la formation de préparation à l'expatriation ou à la négociation dans un pays spécifique, caractérisé ou non par un contexte social, politique et économique instable.

Ceci est d'autant plus vrai que l'on n'arrive toujours pas à expliquer, de plus, le fait qu'un modèle d'implantation à l'international s'avère plus approprié pour une simple question « d'affinité locale » qui échappe à l'analyse de la spécificité des actifs et de la fréquence des opérations préconisées par l'application répandue de la théorie de coûts de transactions ?

Comment justifier aussi le fait que, dans certains pays, certaines démarches concernant les rapports avec des partenaires ou au sein d'unités acquises marchent à merveille et dans d'autres sont un échec, malgré des études préalables et toute l'expérience de l'entreprise qui semblaient affirmer le contraire ? Comment savoir si le partenaire qui se présente comme le meilleur dans le cadre de vos paramètres possède les compétences les plus appropriées selon le jugement des habitants du pays d'accueil ? Et encore, comment gérer une situation de négociation avec les autorités locales où tout cadre juridique et légal semble inutile et où les réseaux personnels semblent être la seule règle valable ?

L'actuelle tendance à la standardisation du contenu de grandes écoles et universités à travers le monde et la confirmation d'une hégémonie américaine, le discours qui prône une élite mondialisée, l'émergence d'un *global mindset*, ne semblent pas avoir résolu la question des spécificités culturelles de certains comportements et pratiques qui « résistent » aux quatre coins de la planète. De manière plus concrète, les managers, malgré toute leur excellente préparation, ressentent de plus en plus le besoin d'acquérir et développer de manière permanente une sorte de « compétence interculturelle » dans leur travail.

Voici quelques exemples de situations critiques dans un contexte international :

- la disparition d'une grande somme d'argent dans un pays en développement quelconque ;
- les fournisseurs d'un pays d'Amérique latine ne donnent plus de nouvelles ou ne respectent pas les délais ;
- des employés locaux n'adhèrent pas aux normes et directives et continuent de travailler comme ils l'entendent ;
- certains contrats ne semblent avoir aucune légitimité ou validité dans certains systèmes juridiques et des entreprises locales semblent gagner des contrats de concession publique pour des raisons autres que la qualité de leurs offres ;
- on ne sait que faire en recevant une invitation à une pratique douteuse, voire illégale, sous prétexte de « faire du local ».

Par ailleurs, le développement et la promotion d'une compétence interculturelle ou d'une intelligence culturelle seront également importants et utiles à l'intérieur de l'entreprise, d'un même pays. Par exemple, quand on intègre des nouvelles valeurs issues d'un partenaire (étranger ou non) ou d'un siège lors d'une acquisition nationale ou

quand on doit travailler avec des professionnels d'un secteur différent dans un projet transversal au sein d'un même groupe ou d'une même entreprise. On reconnaît de plus en plus et d'une manière récurrente la nécessité d'une telle démarche et cela depuis bien longtemps, sans jamais pour autant vouloir s'y consacrer de manière sérieuse et permanente, sans savoir comment s'y prendre, comment s'en servir.

Le concept de « culture » est loin d'être facile à définir et est souvent regardé avec méfiance : on se sent attiré mais en même temps, on se demande si c'est du sérieux, s'il s'agit d'une mode passagère, ou d'un gadget américain inadapté aux styles de gestion français et européen, ou même s'il s'agit d'une réflexion exclusive du domaine académique donc, par conséquent, inapplicable dans la vie réelle. La culture ou les cultures sont, la plupart du temps, ressenties comme une référence secondaire et non déterminante dans l'entreprise, et on semble ne pas avoir encore identifié comment elles interviennent exactement. Les situations décrites ci-dessus sont souvent résolues sur le terrain, avec ou sans le concours d'un consultant appelé en urgence, sans aucun travail préalable de prévention, ce qui parfois peut avoir des conséquences désastreuses.

La problématique existe depuis des années, mais les exigences du contexte international actuel ne font que le confirmer de plus en plus et l'on ne peut davantage ignorer le besoin d'une telle prise de conscience sous prétexte qu'il est impossible de rendre la démarche opérationnelle. Cependant, l'identification et le développement d'une telle compétence chez des managers ne sont pas des tâches impossibles bien qu'elles ne soient pas du tout faciles. Cela demande du temps et de l'argent, bien sûr, mais de plus, une sensibilité, une ouverture d'esprit et une remise en cause de pratiques et croyances, des prérequis qui ne sont pas toujours faciles à trouver, ni chez les managers eux-mêmes, ni malheureusement chez quelques consultants spécialistes.

Peu nombreuses sont les entreprises qui ont à présent réussi à relever le défi, que ce soit au niveau organisationnel, stratégique ou de la gestion internationale des ressources humaines. Cet ouvrage a pour but de dégager le concept de son immatérialité et de sa perception floue et insaisissable au sein des entreprises pour le rendre utile et accessible aux acteurs du terrain afin de leur permettre le choix correct d'une prestation de conseil dans la matière, ou pour les mettre en garde sur les pièges qui peuvent émerger de la mauvaise utilisation des outils existants. Ce livre veut aussi fournir aux managers confirmés

et aux managers juniors une base d'informations essentielles sur la discipline, les approches existantes (opérationnelles ou non), pour qu'ils agissent immédiatement et en profitent de manière concrète dans le cadre spécifique de leurs interactions individuelles avec des interlocuteurs étrangers au sein de leur entreprise ou en exerçant leur mission à l'international.

Quoique nous considérions le management interculturel comme la discipline qui traite toutes les interactions de toutes sortes de cultures ou ensembles de valeurs dans l'organisation (interactions entre culture nationale, culture d'entreprise, culture de métier, etc.), le présent ouvrage consacre une priorité d'analyse aux relations entre des cultures nationales, les problématiques qui peuvent en émerger et les travaux qui leur ont été consacrés dans les champs francophone et anglo-saxon, et qui peuvent être utilisés comme des outils dans des situations pratiques (par exemple, le recrutement et la gestion d'une équipe formée de plusieurs nationalités).

Nous essayerons de définir les situations concrètes, où les implications interculturelles interviennent dans l'activité de l'entreprise, et les paramètres pour la mise en place d'une démarche de développement d'une compétence interculturelle à un niveau organisationnel et, surtout, à un niveau individuel tout en cherchant les meilleurs moyens de l'identifier et d'en faire un différentiel face à la concurrence.

Une petite mise en garde : le management interculturel n'étant pas une fin en soi, mais un moyen pour résoudre des problèmes et répondre à des questions apparemment déconcertantes et sans réponses, ce livre ne peut prétendre donner des recettes toutes faites aux problématiques d'ordre interculturel. Le but n'est pas de proposer une solution toute prête, mais d'offrir une notion générale du sujet et des travaux existants, de définir les pièges, de proposer des conseils opérationnels pour l'identification et la valorisation de la diversité culturelle, qui une fois intégrés de manière permanente et personnalisée dans le quotidien de l'entreprise, peuvent correspondre à la petite lumière au bout du tunnel.

L'essentiel

- Le contexte actuel caractérisé par la mise en cause de paradigmes, le changement voulu ou subi et par une insécurité croissante rend souhaitable, voire essentielle à l'entreprise, la prise en compte de sa responsabilité vis-à-vis de ses salariés, à travers la définition et la mise en place d'une politique de gestion de risques à l'international et d'une prise de conscience d'un aspect interculturel aux niveaux : stratégique, organisationnel et opérationnel.
- La démarche interculturelle n'est pas restreinte au niveau international, même si elle s'y vérifie le plus souvent. Elle peut se développer à l'intérieur même d'un pays et à l'intérieur même d'une entreprise entre différents départements.
- Le management interculturel est intimement lié au management international de ressources humaines, mais il relève aussi d'aspects stratégiques et organisationnels : il est de grande aide dans le choix de la structure et de la coordination des différents départements, dans la définition du niveau de décentralisation stratégique et dans celle du degré d'universalité d'application de directives et dans le choix du mode d'implantation à l'international.
- La démarche interculturelle peut être matérialisée et peut être intégrée de manière permanente dans l'entreprise. Cela permet aux différents acteurs de mieux anticiper les situations, de mieux les gérer et aussi de constituer un portefeuille des connaissances, tout en évitant le risque qu'encourt la pratique de régler les problèmes « sur le tas ».
- Le management interculturel n'est pas une mode. Il est un outil pour répondre au besoin permanent d'équilibre entre le local et le global et aussi entre « eux » et « nous ». Ce sont plutôt les tentatives de rendre opérationnelle cette démarche qui peuvent correspondre éventuellement à une mode.