

Avant-propos

Le management interculturel vers un nouveau monde

Trois axes sont en plein essor dans le domaine du management interculturel : les nouvelles modalités de travail et surtout le **télétravail** (augmentation des équipes multiculturelles virtuelles), la **réorganisation de la mobilité humaine** et les **transformations¹ à tous les niveaux** (culturel, sociétal, digital, spirituel et autres...). Les voici.

Nouvelles modalités de travail et l'impact du télétravail

Un récent rapport de 150 pages, publié par le cabinet Mckinsey² en février 2021, révèle quelques chiffres qui interpellent : plus de 100 millions d'individus dans 8 pays concernés par l'étude (dont la France) devront changer de métier d'ici 2030. Cela s'explique non seulement par l'augmentation du télétravail (et dans certains cas son adoption définitive) mais aussi par le fait que le télétravail réduit drastiquement les demandes de transport quotidien, restauration rapide et autres offres liées au déplacement des collaborateurs vers les centres de grandes villes. Cela impacte le marché du travail dans ces secteurs, et fait monter le besoin de réorientation professionnelle surtout pour les personnes plus vulnérables et moins diplômées³.

1. Dans le cadre de cette nouvelle édition, nous avons intégré les éléments à propos de la transformation culturelle et de la conduite du changement. Nous avons aussi cherché à analyser certains aspects du télétravail et du confinement à travers les grilles interculturelles.

2. Lund S. et al., « The Future of Work after Covid-19, Post Pandemic Economy Report », Mckinsey Inc, février 2021.

3. Certes, l'emploi de livreurs à domicile du type Uber Eats ou Deliveroo augmente, en même temps que la précarité des conditions de travail d'individus auparavant employés comme serveurs, vendeurs dans des librairies ou des magasins, guichetiers. Le besoin de cette réorientation professionnelle concerne 25 % de la force de travail dans les pays développés, dont la France, selon cette même étude.

Pour la main-d'œuvre qualifiée, dont les managers, des défis considérables : équilibre vie privée-vie professionnelle à réajuster, heures de travail à renégocier avec les employeurs, relation manager et subordonnés à entretenir à distance, stress et solitude à gérer, impact du télétravail sur la condition de la femme à considérer, entre autres.

Face à ces nouveaux impératifs du quotidien, il est donc essentiel pour les managers de développer de plus en plus leurs compétences humaines : empathie, résilience, intelligence émotionnelle Q.E., capacité de gérer le changement, d'apprendre à apprendre et de gérer le stress. Et les différences culturelles dans tout cela ?

Le télétravail engendre aussi une augmentation des équipes virtuelles interculturelles avec les challenges qui lui sont intrinsèques. Avoir à travailler de plus en plus et de façon pérennisée avec des personnes à travers les TI, conférences ZOOM ou Skype réduit la possibilité de décoder le langage non verbal et d'accéder à des éléments profonds des cultures avec lesquelles on travaille. L'organisation par tâche prime dans cette sorte d'équipe mais serait-elle une solution durable à long terme ? Nous verrons cela dans la partie 2 de ce livre.

Réorganisation de la mobilité humaine

Les échanges commerciaux continuent et s'accroissent, les consommateurs ayant de plus en plus recours à Amazon, Alibaba et aussi aux *foodservices*, mais que dire de la mobilité des individus ? Touristes, hommes et femmes d'affaires, chercheurs et étudiants ?

Le travail, les colloques, les études, tout cela peut désormais se faire *on line* et il n'y a pas de raison apparente pour que cela se fasse autrement.

Tous ces changements, il va de soi, ont des conséquences : une économie d'argent réelle pour les entreprises et pour les familles et bien sûr, moins de trafic aérien donc moins de pollution pour la planète. Certes, mais que dire de toutes les expériences humaines incroyables inhérentes à une année de séjour dans un pays étranger et du développement et de l'ouverture au nouveau et au non-familier qui en découlent ?

À ce stade, il est difficile d'anticiper les conséquences.

Déjà en mars 2020, lors de l'annonce du premier confinement dans le cadre d'un cours dans une célèbre école de commerce en France,

certains étudiants italiens et chinois donnaient l'alarme en se disant discriminés par leurs homologues d'autres nationalités parce que leurs pays, la Chine et l'Italie, étaient trop affectés par la Covid-19.

L'ancien président des États-Unis, Donald Trump, ne parlait-il pas d'un « virus chinois » en accordant une nationalité à la maladie ?

Espérons en tout cas qu'à terme, ces restrictions d'interactions et l'usage prolongé des masques de protection n'auront pas d'effets plus néfastes sur la tolérance et ne créeront pas davantage de stéréotypes culturels.

Pour finir, en ce qui concerne la mobilisation humaine, la tendance est aussi à l'accentuation de la recherche d'endroits plus éloignés des grands centres urbains, plus proches de la nature et avec une meilleure qualité de vie pour ceux qui resteront en télétravail permanent : ceci parce que, pour certains métiers, comme un analyste financier par exemple, 70 % du temps passé en travail à distance reste inchangé par rapport au même travail réalisé dans les locaux de l'entreprise, avec en plus une augmentation de la productivité. Ainsi, certaines zones négligées et certaines petites villes oubliées avant la pandémie ainsi que leurs commerces de proximité connaîtront un plus grand essor. Ce mouvement peut avoir deux implications interculturelles : un renforcement, voire une renaissance, de certaines cultures et langues en décadence (comme le basque ou l'occitan), mais aussi un effet de cloisonnement et de ghettoïsation qui ne favorise pas les échanges et le contact avec les différences et les étrangers.

Transformations

Le mot retentit de partout : transformons nos modes de vie, nos attitudes, nos comportements, l'heure est à la transformation ! La pandémie nous a imposé de force des changements profonds sur notre quotidien et certains d'entre eux comme l'isolement, la peur, l'incertitude de ce qui adviendra et la disparition de certains métiers sont cher payés. La transformation concerne l'interculturel quand elle est propre à un collectif : rappelons-nous que la culture est un phénomène collectif à 70 % inconscient chez les membres du groupe concerné. Ainsi, la transformation digitale d'une entreprise est une transformation culturelle. La transformation des mentalités d'une société ou nation est une transformation culturelle profonde : on parle du changement au niveau des croyances et des valeurs profondes d'un groupe de personnes et de leur impact important sur leurs modes de vie et de travail. De ce fait, nous avons consacré la dernière partie de notre nouvelle édition au concept

LE MANAGEMENT INTERCULTUREL

d'apprentissage transformationnel et à la transformation des mentalités (*mindset transformation* ou *mindshift*). Et à ce sujet, que dire des mouvements récents tels que *Me Too* et *Black Lives Matter* qui reflètent une évolution des mentalités, des valeurs et des croyances profondes dans certaines cultures ?

La mission et l'aventure du management interculturel sont par conséquent loin d'être achevées : de nouvelles perspectives apparaissent à l'horizon de ce nouveau monde qui s'annonce post-Covid-19 et l'importance du management interculturel ne cessera de croître. Il sera de plus en plus bénéfique pour aider les managers à relever tous les nouveaux défis qui se présentent au jour le jour. Découvrons-les sans plus tarder.

Partie 1

PRÉPARER LE TERRAIN

**Comprendre la démarche interculturelle
et ses implications**

Chapitre 1

Bienvenue à la complexité de nos jours

C'est là une nouvelle ère, caractérisée par une croissance inouïe des flux digitaux.

Le monde est plus interconnecté que jamais.

Pour la première fois dans l'Histoire, les économies émergentes sont parties prenantes dans plus de la moitié des échanges globaux, et le commerce Sud-Sud ne fait qu'accélérer à chaque jour.

Une étudiante au Nigeria peut se connecter et suivre « on line » un cours diplômant à l'Université de Stanford en Californie, tandis qu'un jeune retraité au Brésil peut acquérir un stylo Mont-Blanc sur une vente aux enchères au Canada.

Un rapport réalisé par un célèbre cabinet nord-américain sur la digitalisation comptabilisait environ 900 millions de personnes ayant accès à Internet et étant connectées à travers un réseau social en 2018.

Les plateformes digitales changent les économies mais aussi les relations entre les personnes: les affaires se font au-delà des frontières et des communautés globales se forment pour échanger des services, des talents, des informations, des biens...

C'est une offre intarissable qui atteint chaque jour plus de consommateurs potentiels.

De petits business deviennent des « micro multinationales ». Des plateformes telles que E-Bay, Amazon, Facebook, ou Alibaba connectent les fournisseurs et les clients à tous les niveaux à l'échelle globale. Déjà en 2016, 360 millions de personnes participaient au e-commerce de biens et services.

Le flux de services augmente et se consolide comme la vraie force motrice de cette nouvelle étape de la mondialisation.

Les individus participent activement à cette nouvelle réalité, en utilisant les plateformes globales pour apprendre, trouver un job, exposer leur talent et pour construire des réseaux personnels et professionnels partout dans le monde.

Les pays et les entreprises traditionnelles ne peuvent plus se permettre de s'isoler. C'est un tsunami d'innovations et productivité qui se verse sur eux tous les jours. Les chaînes de valeurs évoluent, de nouveaux « hubs » se forment et l'activité économique se transforme. Cette transformation, qui a suivi la crise financière de 2008, apporte de nouvelles opportunités à des nouveaux acteurs géopolitiques qui ne sont pas toujours les bienvenus. Comme l'économie, les réseaux terroristes deviennent de plus en plus éparpillés et globaux, et l'insécurité de vivre d'un monde instable et épuisé au niveau des ressources naturelles alimente la peur et donne des ailes aux stigmatisations et aux discriminations.

L'amalgame entre les identités culturelles voire religieuses et l'extrémisme est vite fait et le monde a plus que jamais besoin d'interactions humaines de qualité au détriment des simples et arides connexions.

Nous évoluons vers des temps « liquides » nous avertissait le sociologue Zygmunt Bauman depuis l'avènement de son ouvrage en 2006 (*La vie liquide*¹).

Les contreparties de cette nouvelle ère sont cher payées, et nous avons plus que jamais besoin d'outils pour essayer de décoder la complexité qui nous entoure sans tomber dans des pièges réducteurs.

La mission du management interculturel est loin d'être achevée. Nous devons plus que jamais nous approprier ses outils, les questionner, les faire évoluer, pour traiter non plus une tendance confirmée d'un

1. Bauman Z., *Liquid Times (Living in an Age of Uncertainty)*, 2007, Polity Press, Cambridge, UK.

début de siècle, mais de la complexité d'un monde où plusieurs appartenances culturelles émergent et interagissent sans cesse, voire sans limites.

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 profitabilité 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.

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, polyculturels, 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 McKinsey² 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 étaient basées dans des pays émergents, dont 40 % en Chine. En plus de cela en 2025, 330 nouvelles villes seront pour la première fois siège d'une grande entreprise. Tout cela entraîne depuis un moment aussi des changements considérables dans la mobilité des personnes travaillant pour ces entreprises.

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. 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

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

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 précédemment 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.

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.

À retenir

- 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 des tentatives de rendre opérationnelle cette démarche qui peuvent correspondre éventuellement à une mode.