



## Chapitre 1

# Les implications du management interculturel

Nous évoluons vers des temps « liquides » nous avertissait le sociologue Zygmunt Bauman<sup>1</sup> depuis l'avènement de son ouvrage en 2006. La liquidité évoquée par Bauman est représentée par la rapidité avec laquelle les liens entre les êtres humains se font et se défont et aussi par la superficialité de ces liens. Nous sommes dans l'ère de l'éphémère, où les interactions deviennent de plus en plus digitales et fluides. Ainsi nous serions en train de remplacer des liens construits dans un moyen et long terme, solides et difficiles à casser par des connexions rapides, superficielles et éphémères.

Les contreparties de cette nouvelle ère sont chères 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 début de siècle, mais la complexité d'un monde où plusieurs appartenances culturelles émergent et interagissent sans cesse, voire sans limites.

---

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

L'analyse profonde des interactions au niveau des individus, au sein d'un 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 sont, depuis des décennies, 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 des ressources humaines à l'international.

Le recours à des cabinets de consultants pour les formations à l'expatriation, à la rapatriation, au travail d'équipes interculturelles et à la négociation à l'international semble s'imposer depuis vingt ans, comme une démarche incontournable pour les entreprises, qu'elles soient de grandes multinationales ou des *start-ups*, mais il serait mesquin d'y réduire l'utilité et les applications du management interculturel. Plus récemment des *start-ups*, telles que Gapsmoov en France, par exemple, offrent un service de support interculturel digital pour de grands groupes mais aussi pour les PME orientées vers l'international.

Certains estiment que le management interculturel est du ressort du management des ressources humaines à l'international. En effet, 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 des 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, caractérisée 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, 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 mindset global, 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.