

Du management au manager transculturel

Le management interculturel est une discipline récente dans les Écoles de Commerce et facultés d'économie et gestion des universités. L'intérêt croissant pour cette matière est une conséquence du phénomène de la globalisation dans les entreprises qui date de la dernière décennie du xx^e siècle et s'est consolidé ces dernières années. Face à la rareté des traductions des auteurs comme Geert Hofstede, un certain nombre de publications françaises ont entrepris d'examiner l'impact du management interculturel sur la vie économique en général. Mais dans la majorité des cas, l'étude du management interculturel s'est essentiellement concentrée sur les différents théoriciens et courants de pensée en la matière, tout en occultant d'autres aspects fondamentaux comme le management comparatif, l'analyse des compétences interculturelles et le thème de la diversité. Cet ouvrage tente d'examiner quelques aspects liés à ces sujets afin d'offrir une perspective « globale » de l'interculturel dans le domaine des affaires. À cet effet, nous avons adopté un point de vue critique et non descriptif, de certains des problèmes du monde contemporain, en général, et de la société française, en particulier.

Notre réflexion invite le lecteur, fort de sa curiosité et de ses connaissances, à participer activement à la recherche de solutions et alternatives dans une société, la nôtre, en crise d'identité culturelle. Ainsi, face à un monde en proie à des mutations constantes, le management interculturel peut-il représenter une voie vers une meilleure entente entre les peuples et leurs cultures. Cette étude constitue également une proposition de nature humaniste dans un contexte précis, celui des affaires, quelque peu déconnecté d'une pensée critique, transversale et systémique qui nous renvoie au comportement protéique et multidisciplinaire des sages d'autrefois.

Une approche transculturelle est nécessaire pour apprendre sur le management et ses organisations. Le but est d'ouvrir nos institutions éducatives à l'apprentissage des sciences humaines, sociales et culturelles, domaines peu utilisés dans les écoles de commerce, où des matières telles que le management, le marketing, les ressources humaines etc. intègrent en théorie, l'enseignement des domaines humanistes dans leurs programmes et séminaires. Nous sommes convaincus que pour le développement intellectuel de nos étudiants et futurs managers, les grandes écoles doivent valoriser le rôle de la pensée critique au sein de départements de sciences humaines multidisciplinaires indépendants.

Dans cette même perspective, nous verrons dans quelle mesure les institutions éducatives de management peuvent promouvoir des espaces d'apprentissage ouverts en respectant les particularités et/ou spécificités de chaque culture. En tant qu'intellectuels ou managers européens, nous devons reconstruire les « organisations apprenantes » (« learning organizations ») comme les anciennes universités qui exhortaient les étudiants à développer une réflexion critique sur leur contexte environnant, et nous parviendrons ainsi à créer une Nouvelle Renaissance Européenne et un milieu des affaires éclairé.

Cette introduction au management interculturel est orientée vers une approche critique du management traditionnel. Les « organisations apprenantes » ne peuvent se consolider qu'avec la contribution active de professeurs d'origines diverses qui permettent d'établir des liens entre les enseignements transversaux et les domaines de spécialisation. Pour ce qui est de la nature transculturelle d'un certain nombre d'organisations, l'enseignement du management interculturel doit prendre en considération plusieurs éléments inhérents aux réalités de chaque civilisation tels que la fierté nationale, les différences ethniques, les modèles familiaux, les systèmes de croyance, les courants artistiques et littéraires, les valeurs spirituelles, etc. Le manager transculturel européen du début du Troisième Millénaire, oscille entre différents modèles d'organisations interculturelles : sa compréhension constructive et critique des complexités de nos nouveaux environnements lui permettent de réinventer de nouveaux rôles ; sa maîtrise de langues étrangères et sa connaissance des valeurs locales ainsi que ses compétences en matière de communication encouragent la prise de décisions collectives.

Cet ouvrage est composé de quatre parties. Le chapitre 1 traite des cultures et identités. Le chapitre 2 examine les différents modèles de management. Le chapitre 3 porte sur les compétences interculturelles au sein de l'entreprise et, enfin, le chapitre 4 analyse la gestion de la diversité dans les sociétés multi/interculturelles.

Le premier chapitre, « Cultures et Identités », repose sur trois sous-sections : 1. Cultures nationales et cultures d'entreprise. 2. Les théories du management interculturel. 3. La communication interculturelle. La première section du chapitre 1 qui fait référence au concept de culture depuis l'apparition de l'Impérialisme (époque des « découvertes » et colonisations), nous permet d'évoquer l'évolution de l'individu dans différents contextes culturels au fil de l'histoire. Pour cela, nous prenons en considération l'histoire des idées sur le concept de culture et le débat du XIX^e siècle sur « civilisation et barbarie » initié en Amérique du Sud et ensuite développé par des penseurs occidentaux à partir du contexte de la globalisation. Par ailleurs, nous abordons les tentatives de libération ethnocentrique développées par les intellectuels du monde colonisé, en mettant l'accent sur ceux qui se réfèrent aux concepts de métissage et « négritude ». Dans la seconde partie de cette section, nous rappelons les concepts de base essentiels à la compréhension de notre travail : les notions de culture, de société, race, civilisation et nation. La troisième partie de cette section première du chapitre 1 aborde l'apparition des cultures corporatives avant la naissance de l'État-nation. Il s'agit d'entreprises familiales qui continuent d'exister à ce jour. Il en résulte des connexions entre les cultures nationales et les cultures d'entreprise, ce qui permettra de mieux appréhender les particularités des différents modèles de management étudiés dans le chapitre 2.

La deuxième partie de ce chapitre permet de passer en revue les différents courants et théoriciens du management interculturel. Nous commençons l'étude en développant les trois théories les plus utilisées pour expliquer le fonctionnement d'une culture : la théorie de l'iceberg d'Edward T. Hall, la théorie des couches d'oignon de Geert Hofstede, et le modèle de niveaux de culture de Fons Trompenaars et Charles Hampden Turner. Dans la première partie de la section, nous faisons allusion à une œuvre considérée comme « la Bible » du management interculturel durant de nombreuses années : *Culture's Consequences* publiée en 1980 et rééditée en 2001, de Geert Hofstede, fondateur spirituel

de la discipline. Nous souhaitons que le lecteur puisse avoir une plus large connaissance de cet ouvrage qui constitue le point de départ des théories développées au cours des vingt dernières années. Dans le premier chapitre « Valeurs et Culture », Hofstede nous montre trois niveaux de réalité pour les individus : l'individuel, le collectif et l'universel. Ensuite, nous exposons les fondements de la théorie des couches d'oignon. Nous effectuons une synthèse des 5 dimensions des différences culturelles développées dans notre étude : la distance du pouvoir, l'évitement de l'incertitude, l'individualisme face au collectivisme, masculinité versus féminité et l'orientation à long terme face à l'orientation à court terme. Nous terminons notre parcours de l'œuvre de Hofstede en établissant un lien entre la première et la dernière édition.

Dans la section suivante, nous présentons les réflexions de Fons Trompenaars et de Charles Hampden-Turner sur les sept dimensions de la culture développées dans un autre ouvrage classique du management interculturel *Riding the Waves of Culture*. Selon les deux auteurs, ces dimensions font référence aux relations avec les personnes, au temps qui passe et au contexte. Dans la première catégorie, nous évoquons les cinq orientations possibles : 1. De l'universel au particulier. 2. Le groupe et l'individu. 3. Objectivité ou subjectivité. 4. Le limité ou le diffus. 5. La réussite ou la position sociale. Nous finissons notre parcours avec une brève introduction d'autres auteurs et concepts du management tels que Deal et Kennedy sur les 4 types de cultures organisationnelles ; Charles Handy sur les différents types de culture en relation avec les structures des organisations ; la toile d'araignée culturelle de G. Johnson ; une brève synthèse sur les contributions de Peter Drucker au management ; le modèle de John Mole sur les organisations et les différents types de leadership ; les propositions de Nancy J. Adler, professeur canadienne réputée dans le domaine du management interculturel, sur les idées principales relatives à l'impact de la culture sur les organisations, le thème de la diversité culturelle, et la manière de diriger des cadres internationaux ; la perspective originale de Richard D. Lewis sur la question de la diversité culturelle et le mode de direction dans les contextes multiculturels. Nous terminons par Nigel J. Holden, auteur qui met en rapport le management interculturel et le management de la connaissance (« knowledge management »).

La troisième partie du chapitre 1 aborde le thème de la communication interculturelle, en partant de la contribution d'Edward T. Hall à la proxémique et à la communication non verbale interculturelle. Nous faisons également référence à des concepts de base de la communication interculturelle tels que l'alphabet, la langue et l'oralité par opposition à l'écriture et au langage comme instruments de pouvoir et de colonisation culturelle. En ce qui concerne la communication non verbale, nous abordons des éléments fondamentaux comme la vue, le toucher, le goût et l'odorat. Nous finissons le chapitre avec la proxémique d'Edward T. Hall. Cet auteur américain examine les différences culturelles en classant les cultures de haut contexte face à celles de contexte faible. Hall étudie également l'espace personnel et la distance (la proxémique) et le concept culturel du temps, monochronique et polychronique, éléments clefs de toute communication interculturelle.

Le chapitre 2, « Modèles du Management Interculturel », est composé de sept parties correspondant à chacun des différents modèles : l'anglo-saxon, le latin, l'asiatique, l'hindou, le musulman, l'africain et le slave. Ce chapitre est conclu par le tableau de G. Hofstede sur les dimensions du contexte culturel. Nous avons estimé que ce livre devait comporter

une partie sur le management comparatif afin d'avoir une vision plus large des différents systèmes allant au-delà des pratiques occidentales. Nous nous sommes limités aux sept grands groupes qui caractérisent actuellement le monde des affaires tout en rappelant que ces derniers comportent des sous-modèles. Dans un monde globalisé, il est illusoire de croire qu'il n'existe qu'un seul modèle. Les relations interrégionales, l'axe Nord-Sud, le développement international des échanges commerciaux, l'essor du tourisme à échelle planétaire et le développement de la technologie alliée aux mass media nous rapprochent du « village global » composé de spécificités multiples liées entre elles. Si le modèle anglo-saxon est caractérisé par un monde de compétition dans lequel la fin justifie les moyens en vue d'une réussite matérielle individuelle où l'aventure et le risque sont des éléments clefs, nous allons découvrir d'autres modèles dans lesquels le rôle de l'État, les valeurs du groupe et la tradition ont un poids important. Bien que le rêve américain ait dominé le monde des affaires durant l'essentiel du xx^e siècle, nous vivons aujourd'hui dans une époque où la richesse doit être au service d'une société plus juste et équitable. Du « New Thought » aux pratiques tayloristes, en passant par le fordisme et le « new management », le modèle anglo-saxon nous permet de comprendre comme nous sommes parvenus à construire une société de consommateurs globaux, toujours avides de confort matériel.

Le modèle latin nous permet de dépasser l'approche prônée par l'éthique protestante et de mettre en exergue la tradition judéo-chrétienne et gréco-latine qui sont à l'origine d'une manière d'être et de faire dans laquelle l'art et la connaissance ne constituent pas exclusivement une monnaie d'échange. Le rôle de l'État, de la famille, du groupe, de la culture et du mécénat, de la protection sociale de l'individu ainsi que l'influence de l'église lui octroient une spécificité propre qui part de la Méditerranée à la Terre de Feu en passant par les Caraïbes et le Harlem latin de New York.

Le modèle asiatique représente quatre zones géographiques : la Chine, le Japon, la Corée et le ASEAN (Association des Nations de l'Asie du Sud-Est). Malgré l'existence de divers points communs, en commençant par le Confucianisme, chaque pays a ses caractéristiques. Nous trouvons des systèmes composés de grands groupes comme les « kereitsus » et les « zaibatsus » japonais ou les « chaebols » coréens. L'étude d'éléments clefs comme le « guanxi », la « jia » ou la philosophie de Sun Tzu, nous aident à mieux comprendre le modèle chinois, également caractérisé par le rôle des CFB ou « Chinese Family Business », mode de fonctionnement de groupes familiaux en dehors du continent.

Ensuite, le modèle indien nous présente un système marqué par les stratifications sociales, les castes et une identité familiale qui influence le monde social et économique. L'hindouisme est le fil conducteur d'un système composé de divers modèles coexistants. L'étude des cinq formes de sociétés et des quatre principales castes nous montrent l'importance de la tradition et l'ancêtre dans le destin de leurs membres. Outre l'ordre hiérarchique, nous examinons les différents types d'organisations d'entreprises et le système d'économie mixte qui respectent les valeurs spirituelles dominées par la loi du « Dharma » ou loi du Cosmos.

Le modèle musulman, également dénommé « Islamic Management », est caractérisé par le rôle de la « sharia » ou loi islamique. La foi et le droit divin constituent le fondement des systèmes d'organisation économiques dans lesquels la religion joue un rôle fondamental. Cette idéologie politico-religieuse détermine le comportement de tous

ses membres assujettis à un mode de fonctionnement communautaire et paternaliste. Nous présentons également les quatre niveaux d'existence dans le monde arabo-musulman : le « sawala », le « amara », le « lawama » et le « mutamainne » qui conditionnent les destins de chaque individu. L'analyse de l'éthique musulmane et l'influence des préceptes coraniques dans le cadre des transactions nous aident à mieux découvrir une civilisation parfois incomprise et méconnue.

Le modèle africain s'avère être un des plus complexes quant à son fonctionnement en raison de la grande diversité ethnique du continent. Il existe néanmoins des points communs : l'esprit communautaire, la valeur du naturel et du surnaturel, le lignage et l'ancêtre – éléments clefs de l'héritage –, l'hospitalité et l'« ubuntu » ou principe de confiance sont au fondement d'un système en quête de son identité, soumis à des besoins à court terme et aux intérêts des pays riches. Nous abordons la dynamique des trois principaux types de management : celui de type occidental ou « management post-instrumental », le management traditionnel africain ou « management post-colonial » et le nouveau modèle de management africain dénommé « African Renaissance ». Nous devons également tenir compte de la présence de l'Islam, des pratiques animistes, du syncrétisme religieux et des influences chrétiennes, du rôle des sorciers, des marabouts et des griots ainsi que les pratiques multilinguistes qui font de ce modèle un exemple exceptionnel de diversité.

Enfin, nous concluons le chapitre 2 avec le modèle slave de la période post-communiste. Le rôle protecteur de l'État, le lien étroit entre économie et politique, les caractéristiques des systèmes de production et l'apparition d'économies parallèles aux marchés officiels dans les anciens régimes communistes, débouchent sur de nouvelles valeurs de marché dépourvues de pratiques rationnelles en raison du manque d'expérience. Ces économies ont évolué vers des systèmes où l'expertise et l'innovation supplantent les fonctionnements traditionnels d'autrefois. De nouveaux modes de gestion et de fonctionnement favorisent l'émergence d'un management inédit dans lequel les minorités « oligarchiques » profitent des opportunités d'un marché parfois démesuré.

Le chapitre 3, « Compétences Interculturelles dans l'Entreprise », est composé de quatre parties : 1. Analyse des compétences interculturelles dans l'entreprise. 2. L'adaptation transculturelle et la construction de la troisième culture. 3. Qu'est-ce qu'une formation interculturelle ? a. Le diagnostic interculturel : définition des objectifs et parcours multi/interculturel dans les grandes écoles. b. La transversalité des études culturelles pour la formation des cadres. 4. Peut-on mesurer les compétences interculturelles ?

Dans la première section de ce chapitre, nous examinons la compétence interculturelle dans le cadre des compétences professionnelles, en offrant une vision globale de celles-ci et leur lien avec le contexte où elles évoluent. L'étude des différents facteurs de la compétence interculturelle et des trois niveaux qui la composent : émotif, cognitif et comportemental, nous permet d'envisager les compétences interculturelles transversales et leurs différentes applications (diagnostic, relation et confrontation).

Dans la deuxième sous-partie, nous nous concentrons sur les éléments caractéristiques d'une communication interculturelle efficace par le biais du développement de compétences interculturelles. Les freins, obstacles, l'anxiété et l'incertitude seront les difficultés que nous devons surmonter en vue d'une adaptation transculturelle idéale.

Pour cela, nous abordons la notion d'« étranger » et la voie à adopter pour dépasser l'ethnocentrisme grâce à des aptitudes interculturelles et à l'adaptabilité nécessaire qui nous permettent d'atteindre une efficacité interculturelle.

L'étude du concept de troisième culture et ses différentes acceptions (identitaire, culturelle et « enfants de la troisième culture ») nous montre l'importance de cette troisième dimension pour construire un espace/territoire de cohabitation interculturelle.

La troisième partie du chapitre définit les caractéristiques de base d'une formation interculturelle, essentielle au développement des compétences interculturelles. Nous exposons un modèle de formation adapté aux écoles de commerce car elles constituent notre bouillon de culture et terrain d'expérimentation où nous exerçons nos fonctions. Des termes comme celui de diagnostic multi/interculturel, définition des objectifs, parcours linguistique et multi/interculturel, service d'experts et rôle du tuteur, pratiques et projet multi/interculturel et celui du « passeport multi/interculturel » sont utilisés pour offrir un modèle idéal de formation interculturelle. Cette sous-partie se termine par la présentation d'un modèle d'apprentissage transversal très utilisé dans les départements d'études culturelles (« cultural studies ») des universités américaines et qui intègre une approche transdisciplinaire due à l'incorporation des sciences sociales et sciences humaines dans la formation des futurs cadres.

Pour conclure ce chapitre 3, nous développons dans la quatrième section, un système de mesure qualitatif et quantitatif des compétences interculturelles. Nous avons adapté les critères au système utilisé par le Conseil de l'Europe et le CECR (Cadre Européen Commun de Référence) dans son système de mesure des compétences linguistiques par le biais de six degrés de compétences quantitatifs (de A1 à C2) ainsi qu'un système de trois degrés qualitatifs sur les compétences communicatives, interactives et d'adaptabilité. Pour l'évaluation interculturelle, nous proposons deux types d'analyse : la grille d'évaluation interculturelle sujet et la grille d'évaluation interculturelle contexte afin de mesurer la « performance interculturelle », résultat de l'évaluation des deux facteurs précédents. L'objectif de la mesure des compétences interculturelles est de mettre en évidence les éléments relatifs aux individus et aux contextes dans lesquels ils développent leurs interactions.

Le chapitre 4 intitulé « Gestion de la Diversité dans les Sociétés Multi/Interculturelles », comporte quatre sous-parties : 1. Du métissage à la décolonisation culturelle. 2. De l'exception à la diversité culturelle pour une nouvelle citoyenneté. 3. L'Ethnosphère face à la technologie, l'environnement et la mondialisation et 4. La diversité en France.

L'évocation du métissage nous permet d'appréhender les différentes acceptions de ce terme selon les pays et d'analyser les concepts de communautarisme, multiculturalisme, assimilation, intégration, domination culturelle, sous-développement, colonialisme, nomadisme urbain. Nous abordons également la critique de l'ethnocentrisme, le post-colonialisme, les nouveaux modèles supranationaux émergents et la décolonisation culturelle. Dans la seconde partie de cet ultime chapitre, nous suggérons une réflexion sur le concept d'exception culturelle par opposition à la mondialisation. En outre, nous invitons le lecteur à envisager la diversité culturelle comme alternative à la domination mono-linguistique d'un modèle culturel, économique et social (anglo-saxon). Nous voyons également, dans quelle mesure les technologies et les « hypermédia » sont

apparus au détriment de la gestion de la connaissance et des savoirs ancestraux. Face aux nouveaux paradigmes imposés par la rapidité, les anciens systèmes et une certaine dissidence altermondialiste préconisent d'autres approches de l'espace, du temps et de la connaissance. La Déclaration Universelle sur la Diversité Culturelle est, par conséquent, une proposition et un instrument de résistance culturelle faisant face aux nouveaux totalitarismes. Les identités hybrides et le nouveau citoyen métis, multiculturel, polyglotte, s'adaptant constamment à de nouveaux contextes, offrent une alternative à la citoyenneté nationale de l'État Moderne.

Ensuite, nous faisons référence au thème de la diversité dans le contexte d'une société française en crise d'identité nationale, face à l'émergence de diasporas culturelles établies sur son territoire et à l'augmentation de l'immigration dans une Europe moins homogène du point de vue culturel et religieux. Les défis des entreprises et institutions confrontées à la diversité ouvrent de nouvelles voies comme l'« action positive » et la Charte de la Diversité, intégrée dans les normes de nombreuses organisations. Dans une perspective plus globale, le Pacte Mondial (« United Nations Global Compact ») représente également un instrument d'action majeur, œuvrant en faveur de la diversité et de l'égalité des chances.

Ce livre s'achève par un chapitre dont le but est d'éveiller la conscience du lecteur sur les dangers qui nous guettent et la manière de les affronter avec un esprit critique et créatif. Le concept de l'Ethnosphère alerte une humanité qui perd progressivement ses richesses et sa diversité linguistique parallèlement à la disparition d'espèces dans une biosphère également en danger. Les ravages de la mondialisation et la prééminence des technologies de la communication appauvrissent inéluctablement un monde de plus en plus privé de ses fondements culturels et spirituels. De plus, nous proposons de nouveaux concepts pour la pensée postcoloniale, celui de la diversité technologique face à un monde émerveillé par les nouveaux outils interactifs. Un espace virtuel émergent (le cyberspace) anticipe également la disparition du temps au bénéfice de la rapidité, la transformation des citoyens des siècles passés en consommateurs dépourvus d'idéologies et aliénés par les modes et comportements d'une humanité technologique, polluante et amnésique par rapport aux référents spirituels. Aussi, nous revendiquons la nécessité d'un nouvel humanisme inhérent au code génétique des institutions politiques, économiques et éducatives de notre monde globalisé. Cet humanisme fera office de conscience collective d'une planète spirituellement malade dont la seule survie tient au remède miraculeux de la sagesse ancestrale des peuples et leurs cultures.

Culture(s) et identité(s)

1. Cultures nationales et cultures d'entreprise

1.1. Réflexions sur la culture de l'ère des découvertes à la (dé)colonisation

L'Homo culturalis est apparu il y a plus de 2 millions d'années. La culture s'est imposée à la nature en tant que mécanisme de survie. Le feu, la chasse, la pêche, les vêtements, les rituels funéraires et l'apparition de l'art il y a 100 000 ans ont configuré l'apparition d'activités culturelles au sein des premières communautés humaines. Les cultures primitives étaient fondées sur un système de connaissances, croyances, moralité, activités artistiques mais aussi sur des coutumes, lois et passe-temps pratiqués par les membres d'une société déterminée où pouvaient coexister différentes cultures. À maintes reprises, des sociétés distinctes ont été considérées comme appartenant à un même type de culture générale. C'est la raison pour laquelle nous nous référons à la culture américaine, à la culture européenne, à la culture asiatique ou à la culture africaine par exemple.

Les études portant sur les différentes facettes de la culture sont relativement récentes. En 1871, Edward B. Tylor publia *Primitive Culture*, dans lequel il examinait les rites et symboles des peuples indigènes du Mexique. C'est ainsi que l'anthropologie devint une discipline académique. D'un point de vue philosophique, le voyageur et historien classique grec Hérodote (484-425 avant J.-C.) conduisit des études ethnographiques dans *Histoire* où il s'efforça de définir les caractéristiques linguistiques de chaque culture, les façons de se vêtir, les rites, les valeurs religieuses et les systèmes de croyance en Asie, à Babylone, en Égypte ou encore en Grèce. Cinq siècles plus tard, Tacite (55-117) tenta d'approfondir la question. Au Moyen Âge, l'aventurier Marco Polo (1254-1324) fut impressionné par les coutumes des peuples rencontrés au fil de ses périples à travers la Chine et d'autres contrées asiatiques telles que le Siam (Thaïlande), le Japon, Java, Ceylan (Sri Lanka), le Tibet, l'Inde et la Birmanie. Son étude intitulée *Travels* (1299) constitue probablement le livre de voyages le plus important de l'histoire. Ses découvertes ont inspiré les futurs voyages du Génois Christophe Colomb vers l'Amérique à partir de 1492 tout comme les périples du Portugais Vasco de Gama en Afrique en 1497-98. Près d'un siècle auparavant, l'Algérien Ibn Khaldun avait écrit un traité sur les coutumes et cultures d'Afrique du Nord qui anticipait les conceptions relativistes des théories de la culture, en affirmant que la culture et l'habitat conditionnent le caractère et la vision du monde des individus qui y cohabitent.

Avec la « découverte » de l'Amérique, une autre conception du monde apparaît en Europe. Les *Essais* (1580-1588) de Montaigne écrits à la fin du XVI^e siècle tentaient d'éradiquer les opinions péjoratives des Européens à l'égard des peuples indigènes d'Amérique en arguant que la connaissance de leurs systèmes culturels était nécessaire du point de vue américain et non européen. Les idées de ce penseur ne furent acceptées que deux