

Evalde Mutabazi (EM Lyon) et Philippe Pierre (Paris-Dauphine)

L'APPROCHE INTERCULTURELLE DES RELATIONS DE TRAVAIL EN ENTREPRISE

Sommaire du chapitre :

1. Un triple éclairage des différences culturelles dans les sphères du travail
 - 1.1. L'étude comparative et surtout quantitative des cultures nationales
 - 1.2. L'étude empiriste et qualitative des logiques internes aux cultures nationales
 - 1.3. La dynamique des interactions entre acteurs en contextes multiculturels
2. Du « monoculturel » au management interculturel
 - 2.1. Une approche « monoculturelle » du traitement des différences au travail ?
 - 2.2. Une approche « multiculturelle » du traitement des différences au travail ?
 - 2.3. Une approche « interculturelle » du traitement des différences au travail ?

Dans ce chapitre... vous allez apprendre à mieux cerner l'évolution des rapports de travail d'équipes de plus en plus diversifiées dans la mondialisation au moyen de la découverte de grilles d'analyse théoriques solides et de trois approches de management nommées ici monoculturelles, multiculturelles et interculturelles.

Appréhender *l'interculturel* revient d'abord à évoquer ce lien entre nous –même et un autre, que celui-ci prenne la forme d'un autre être humain, d'un autre groupe régional, national ou encore d'une culture d'entreprise supposée mondialisée. L'histoire coloniale, plus loin celles des croisades religieuses ou des conquêtes territoriales ont montré combien la limitation volontaire de contacts entre peuples ou groupes différents entretenait une "construction imaginaire" étroite, souvent antagoniste et stéréotypée que chaque communauté humaine se forme de l'autre.

L'histoire du développement de grandes entreprises semble également souvent marquée par cette vision ethnocentrique de l'autre, qui amène les « dominants » à surestimer leurs propres cultures, leurs propres croyances, valeurs, règles de vie professionnelle et à les considérer comme des modèles universels. Le « miracle » japonais ou le « renouveau » scandinave ont fait naître ou renaître un intérêt pour les dimensions imaginaires et symboliques de comportements culturels de coopération d'abord peu aisément compréhensibles. Plus proche encore de nous, l'extension des flux d'échanges et de mobilité des cadres ou des techniciens à l'échelle planétaire, les situations de rapprochements d'entreprises par acquisitions, fusions ou alliances, de création et développement de filiales internationales semblent conduire les entreprises à davantage prendre en compte une variable « culturelle », en particulier dans leurs discours sur la gestion de la diversité, quelquefois dans leurs pratiques d'implantation sur les marchés et de gestion des ressources humaines. Mais les entreprises ne sont pas les seules affectées par de nombreux phénomènes liés à la question des différences et résistances culturelles (P. Dupriez. et S. Simons, 2002) qui découlent souvent de leur ignorance ou de la vaine tentative de les gommer au profit de comportements uniformes ou trop vite standardisés. L'interculturel nous ramène au fait que les individus sont également conduits à de constantes comparaisons, remises en causes quelquefois très profondes de leurs propres identifications, de leurs capacités à partager « l'intelligence de l'autre » (M. Sauquet, 2007), coexister ou coopérer avec ceux des autres cultures, pays et continents.

Le concept paradigmatique de « management interculturel », non nécessairement encore stabilisé en « discipline », cherche précisément à isoler des facteurs de performance liés à une culture d'entreprise particulière, elle-même enserrée dans des cultures régionales, nationales ou continentales plus larges et à pointer ainsi des sources d'efficacité dont le ressort nous échappe au premier abord, tant il paraît en lien avec des croyances sous jacentes diffuses mais partagées. Le management interculturel emprunte à des cadres épistémologiques, des approches conceptuelles et des sources très

divers¹. Le management interculturel invite à une critique d'un modèle universel de gestion qui serait partout efficace et efficient.

Ce chapitre, dont la portée se limite aux seuls travaux anglo-saxons et francophones, se propose de cerner trois principaux courants théoriques qui cherchent à rendre compte de l'enchâssement de la raison instrumentale dans des contextes culturels qui en diversifient les manifestations concrètes dans la vie des entreprises (section 1). Au cœur des champs du management interculturel, le penchant modélisateur des uns pourrait être contrebalancé par l'importance des épistémologies du récit et de l'action individuellement situées des autres. A la suite de ce chapitre, en lien avec trois sortes de dynamiques du travail en équipe multiculturelle (domination, compromis et synergie) (N. Adler, 1986), nous présenterons trois approches aujourd'hui au cœur des pratiques culturelles de gestion des différences au travail que nous nommerons *monoculturelles*, *multiculturelles* et *interculturelles* (section 2).

1. UN TRIPLE ECLAIRAGE DES DIFFERENCES CULTURELLES DANS LES SPHERES DU TRAVAIL

1.1. L'étude comparative et surtout quantitative des cultures nationales

Un premier courant, le plus connu et le plus diffusé dans les écoles de management et les cabinets de consultants avec les travaux de Hofstede (1980), se caractérise par des travaux de type inductifs et centrés sur des *faits* culturels liés à des comparaisons internationales (Schein, 1985 ; Hoeklin, 1995 ; Harris & Moran, 1991 ; Schneider & Barsoux, 2003 ; Hampden-Turner & Trompenaars, 1993). Fortement marqué par l'anthropologie (on citera l'influence de Kluckhohn & Strodtbeck (1961), les travaux de Hall (1959) dans la continuité de ceux de Boas, Sapir, Geertz, Whorf, les recherches de Triandis (1972)), ce courant croit possible une comparabilité terme à terme, d'un pays à l'autre, des attitudes, idées et comportements des membres d'une société. Les différences observées entre pays sont considérées comme des décalages imputables aux cultures nationales. La nationalité est importante pour définir la culture pour des raisons politiques (des institutions différentes enracinées dans des histoires propres), sociologiques (l'appartenance à une nation est d'ordre symbolique et constitue une part de l'identité des individus) et psychologiques : les individus sont comme collectivement « programmés » par l'éducation, la famille...

Ainsi, par exemple, les qualités des négociateurs à requérir, comme souhaitables dans un pays étranger, distinguerons dans les pays arabophones des qualités personnelles tandis qu'en France, primeront davantage compétences et statuts renvoyant à un plus grand individualisme.

Courant « passerelle » entre la psychologie, l'anthropologie et les sciences de gestion, les variables de différenciation culturelles y constituent un objet d'études académiques dont les résultats sont aussi destinés à la production de guides pratiques pour hommes d'affaires, agents commerciaux, diplomates ou militaires qu'il s'agirait d'aider à mieux « gérer » l'étrangéité des comportements de leurs partenaires de cultures différentes. La méthodologie « fonctionnaliste » de ce courant, si elle fut à l'origine principalement quantitative et statistique, fondée sur une approche comparée d'un phénomène culturel en plusieurs pays (au sens d'Etats-nations), s'est enrichie avec le temps d'enquêtes avec interviews, questionnaires et analyse de discours (Mc Sweeney, 2002).

1.2. L'étude empiriste et qualitative des logiques internes aux cultures nationales

Un deuxième courant, cernant l'existence de discontinuités culturelles qui s'expliquent par les cultures historico-nationales, développe l'idée de l'existence, pour chaque peuple, d'une sorte d'archétype structuré qui influencerait une conscience collective et infléchirait les dispositifs de gestion (l'exemple du management par objectif américain). Dans la lignée d'une longue tradition française de comparaison au cœur des démonstrations de Montaigne, Tocqueville, Montesquieu ou, plus proche de nous, de Durkheim, ces travaux s'attachent à mettre en évidence des éléments structuraux qui, selon l'expression de D'Iribarne (1988), « traversent les siècles », signent

¹ : Le colloque organisé en 1991, par l'Association pour la recherche interculturelle (ARIC), intitulé « Qu'est-ce que la recherche interculturelle ? » avait enrichi le champ européen de manière décisive et souligné un possible ancrage transdisciplinaire. Peu de contributions concernaient alors l'expérience du travail et moins encore le travail dans de grandes organisations productives à taille mondiale.

l'appartenance à une culture politique (tout en étant distordus dans les entreprises par leurs contextes techniques et leurs contraintes économiques) et construisent très différemment procédures de décision et rapports au client. S'agissant de la culture française, D'Iribarne met particulièrement l'accent sur l'existence de logiques culturelles nationales qui sous-tendent les mentalités et le mode spécifiquement français de gestion des rapports sociaux. L'auteur mentionnera ainsi plusieurs modèles qui sous-tendent les rapports d'autorité dans l'Hexagone : le modèle aristocratique entre sous-officier et soldat, le modèle clérical entre maître et compagnon, le modèle de l'obéissance du laquais servile à son maître... On se souvient que Dumézil avait repéré, dans les années soixante-dix, des invariants en tripartition de la société de l'Inde classique - pouvoir religieux (Brahmanes), élite guerrière (Kshatriyas) et peuple de producteurs (Vaisyas) – qui se retrouve, selon lui, dans la Rome antique jusque dans le Moyen-Age européen.

Dans l'étude des phénomènes multiculturels liés à la rencontre entre l'international (comme la culture d'une entreprise multinationale) et la culture locale, ce courant développe une approche interprétative d'inspiration « ethnographique » (Segal, 2007 et 2009) et sociolinguistique, en s'attachant à ne pas arracher les régularités à l'œuvre des systèmes d'intelligibilité leur conférant sens. On cherchera, par exemple, pourquoi l'idée de devoir rendre compte aux autres hommes est au cœur de la notion occidentale de responsabilité tandis qu'elle semble moins centrale dans d'autres contextes culturels. On soulignera pourquoi les questions administratives ne sont pas privées de dimension morale et culturelle, au même titre que le temps, l'espace ou le calcul des coûts... La culture n'y renvoie « ni aux comportements typiques comme dans les travaux de Hall, ni à la moyenne des valeurs d'une population comme dans ceux de Hofstede mais à des processus d'interprétation » (Chevrier 2003) avec une définition de la culture qui emprunte au courant de l'anthropologie, de l'histoire, des sciences administratives, politiques et de l'ethnologie. Ethnographier les cultures revient ici à saisir les différents traits qui, pris ensemble, sont censés en exprimer l'esprit, l'éthos, (il existerait alors, dans toute société nationale, comme le suggère D'Iribarne, un sens du vivre ensemble ... une manière particulière d'être homme et de faire face aux périls comme de ne pas être à la hauteur de ses rêves de grandeur au Mexique, être victime de ce qui se trame dans l'ombre au Cameroun, la hantise de rupture du contrat passé entre hommes libres aux Etats-Unis et qui reste juste parce que la loi s'est unie à la morale pour limiter les pouvoirs des plus forts...). On peut dire, à cet égard, avec Bazin (2002) que les ethnographes généralement n'étudient pas des cultures mais qu'ils en écrivent « les modèles culturels » en révélant leur réalité active, au travers de leurs manifestations concrètes dans la vie courante.

1.3. La dynamique des interactions entre acteurs en contextes multiculturels

Plus récent et moins connu aujourd'hui, un troisième courant privilégie davantage l'étude des dynamiques interactionnelles et des processus identitaires quand le *vécu culturel* est menacé en contextes multiculturels. Ces travaux s'intéressent autant à une diversité du personnel déjà là, *endogène*, qu'à celle produite par une internationalisation croissante des firmes et à la présence de cadres occidentaux en terre étrangère (aspect *exogène*) (Soussi et Cote (2006)). Pour reprendre la formule de Schutz, on y considère que la culture commune n'est jamais « une culture soigneusement élaborée dans ses moindres replis ». Les différences culturelles se créent également dans l'interaction entre partenaires conscients de leurs coprésences. On préférera ici parler de *dissonances* plutôt que de différences. Dans toute rencontre, les identités des acteurs (notamment professionnelles) sont mises en jeu, sinon il n'y aurait pas rencontre et sont en partie des « masques » qui tombent quand les identifications deviennent inutiles. Les identités sont donc utiles mais situationnelles et les recherches s'appuient ici sur des approches constructivistes inspirées essentiellement de la psychologie (Berry, 1980), de la psychosociologie, de l'anthropologie et de la sociologie. Considérant que comparaison n'est pas raison, ce courant est influencé par les recherches en communication interculturelle (Ting-Toomey, 1988), qui insistent davantage sur des individus comme « passeurs » ou « médiateurs » culturels (possédant une connaissance des mondes culturels où ils évoluent seulement partiellement claire, recelant des contradictions, de fortes zones d'ombre...) que sur un supposé écart différentiel entre des cultures « miscibles » (Mutabazi, 1998). Les négociations commerciales, les rapprochements d'entreprises, la mobilité professionnelle et les équipes multiculturelles internationales fournissent des terrains de recherche et d'observation des dynamiques qui résultent de l'interaction entre acteurs de cultures différentes, de leurs jeux entre conformisme ou transgression des normes culturelles par le biais de registres de rôles, de stratégies identitaires et discursives individuelles toujours partiellement conscientes et maîtrisées.

Globalement, cette approche s'oppose à plusieurs dérives culturalistes dont la première est de croire que l'on peut savoir a priori de quoi la personne est faite, ce dont elle est composée dans ses dimensions mentales, ce dont elle est capable en tous lieux à partir de sa seule culture *déchiffrée*. Alors que l'on veut poser les bases d'un management culturellement averti des pièges et des ressources qu'offrent les particularités de tout fonctionnement social, le risque est bien de postuler que chaque société est régie par un ordre symbolique spécifique qui déterminerait invariablement les comportements individuels et les pratiques ayant cours dans telle société ou telle entreprise. Ces dérives, dont le point commun est de croire au surdéterminisme de la culture (« il dit cela, il se comporte ainsi parce qu'il est allemand ou français, originaire d'Auvergne ou du Congo, énarque ou employé d'IBM... »). Autrement dit, en situations multiculturelles, la compréhension des phénomènes sociaux exige de partir des individus sans toutefois réduire leurs faits et gestes au seul niveau individuel, c'est-à-dire sans les appréhender comme s'ils étaient parfaitement hors sol, stratèges et parfaitement rationnels (Guerraoui & Troadec, 2000). Au fond, chaque personne humaine est une *discontinuité* qualitative, capable de se dégager, pour une part, d'un héritage culturel - que celui-ci soit national, professionnel - et d'adopter des attitudes et des comportements à partir d'une conjugaison de facteurs à la fois internes et externes à lui-même. Les comportements et les faits sociaux observés en entreprise découlent alors non pas d'une « culture » mais d'une pluralité d'influences socialisatrices, de contextes d'interaction, du temps des pratiques et des marques de l'expérience individuelle ou collective (Pierre, 2003). Dans un livre de référence pour la discipline en construction, Davel, Dupuis & Chanlat (2008) explorent les bases de ce qui pourrait être une théorie séquentielle de l'action en contexte multiculturel en insistant d'abord sur le poids de ces conventions culturelles catégorisées, largement inconscientes, profondément enracinées qui orientent les conduites. Ils rappellent également que la validité d'un énoncé culturel ne peut être affirmée indépendamment du « lieu » de son énonciation. Ils soulignent la capacité de *réflexivité* pragmatique des acteurs en contexte multiculturel et les passages rapides et fréquents d'une logique d'action à une autre (Bloor, 1998) (quand on va d'une situation à une autre (Gudykunst, 1985), d'un jugement officiel à un autre, d'une forme de résistance à la domination à une autre, à l'étranger (Oberg, 1960) ou au retour chez soi...). L'observation fine de ces relations montre qu'une personne crée des interconnexions entre différents mondes sociaux sans en maîtriser consciemment et pleinement le sens (Mutabazi & Pierre, 2008) ; mais aussi que « les modèles culturels, les habitus ou les visions du monde » sont transformés par les effets de situation et permettent ainsi de comprendre les écarts entre ce que l'on dit, ce que l'on pense et ce que l'on fait. Le fait que « la culture est à la fois une structure et une dynamique rend son analyse et son observation si difficiles. Comme structure, elle comprend des éléments stables qui peuvent donner l'impression d'une essence alors que cette stabilité relève surtout de la longue durée historique » (Desjeux, 2002). « Ainsi, il est probablement préférable de parler d'une dynamique de valeurs pour rendre compte de la complexité des cultures à l'étude plutôt que d'une logique culturelle s'appuyant sur une opposition fondamentale ou sur un référent ultime ... Cette idée de dynamique des valeurs permet d'intégrer de façon plus cohérente les différentes découvertes empiriques sur une culture » (Dupuis, 2002). En dehors de cas pathologiques, la dynamique des processus *intraculturels* individuels montre, par ailleurs, que les comportements ne sont pas destinés à se reproduire invariablement, ni à durer ad vitam aeternam chez un même individu ou un même groupe social. Car, au même titre que pour chaque personne humaine, toute culture vivante est dynamique et ouverte sur son environnement et se saisit normalement des contraintes et des opportunités pour vivre et se développer (Bennett, 1986).

Les trois courants du management interculturel présentés dans cette section cherchent à éclairer ce qui sous-tend et ce qu'occulte la question de l'altérité, à savoir l'identité du « nous » dans les sphères du travail. Le premier courant insiste sur les programmations mentales collectives, largement inconscientes, issues d'un contexte culturel national, le deuxième vise plutôt à remettre en cause une définition essentialiste du « nous », pour dresser un inventaire des cultures politiques et en examiner les ancrages historiques et symboliques respectifs. Les auteurs rattachés ici à un troisième courant montrent davantage que le « nous » est affaire d'individus et de mondes sociaux en construction, c'est-à-dire fruits de conventions, d'accords, à la fois formalisés et informels, qui s'imposent aussi à l'interprétation de ceux que l'on nomme autochtones ou étrangers. Ce courant a poussé le plus loin l'étude de la variation de l'expression de conduites au travail venant contester une prétendue permanence des référents expliquant ces conduites et signant le rattachement à une *culture*.

Mobiliser une équipe multiculturelle (franco-américano-africaine)

Un exemple d'intervention menée par un cabinet conseil en interculturel suite à l'acquisition d'une entreprise américaine par une française en Afrique

Le contexte de l'intervention

Implantée au Congo, MBOTE² est une entreprise industrielle issue de la fusion de l'ancienne filiale locale d'une multinationale française avec celle récemment acquise de son confrère américain. Suite à ce rapprochement, MBOTE compte aujourd'hui 1000 personnes dont 246 ex-membres des filiales acquises de l'entreprise américaine par une multinationale française. Sur les 6 membres de l'équipe dirigeante deux sont véritablement porteuses d'un management influencé par les Etats-Unis : John M. & Penny H. (Américains), respectivement Responsables des départements Marketing et SHCT (Sécurité, Hygiène et Conditions de Travail).

Formés en Europe et aux pratiques managériales françaises, les 3 autres membres de cette équipe sont français, auxquels il faut ajouter Laurent T., un cadre congolais qui, dès sa sortie d'une prestigieuse Ecole française a travaillé pendant 4 ans en France et ensuite pendant 2 ans aux Etats-Unis dans une entreprise américaine. Après 4 ans au département Marketing-vente de l'entreprise acquéreuse, il vient d'être nommé DRH de MBOTE par M. Jean M., le nouveau PDG de MBOTE. Le redéploiement des effectifs ayant été mis en œuvre par son prédécesseur, Jean M. souhaite aller beaucoup plus loin dans la « fusion des deux structures afin de mieux valoriser leurs différences. A la lumière des enseignements de son expérience d'intégration de filiales acquises par son groupe en Europe de l'Est et en Asie, il sait que la réussite de sa mission en Afrique dépend très largement de sa capacité à mobiliser son Comité de Direction autour d'un objectif : mieux tirer partie des compétences différentes détenues par les membres des filiales des 2 ex-entreprises fusionnées en tenant plus rigoureusement compte des cultures et mentalités africaines. Il insiste sur le « poids de l'histoire ».

La mission confiée aux consultants

Voici en quelques mots, la demande qu'il a exprimée : « ...Monsieur, Mesdames, nous venons d'acquérir 12 filiales que nous ne connaissons qu'au travers des chiffres. Mon objectif est de changer plusieurs pratiques managériales, et plus globalement les attitudes et comportements au travail... L'encadrement des deux entreprises est fortement marqué par les modèles américains et français et leurs attitudes et comportements par les valeurs différentes voire contradictoires que véhiculent ces deux modèles. Je voudrais amplifier leurs points forts et supprimer leurs faiblesses respectives notamment au regard des attentes de notre personnel, à 98% africain et 70% congolais. Je sais que vous faites du bon travail de conseil, et d'accompagnement des dirigeants chez nos confrères en Europe et en Afrique. J'attends de votre intervention qu'elle nous permette de développer un management novateur, approprié et performant ici en Afrique... ».

L'approche développée

1. Observations et entretiens approfondis avec un échantillon représentatif de toutes les CSP et dans toutes les filiales de MBOTE.
2. Validation des conclusions de l'étude par l'équipe dirigeante élargie de cadres et responsables de fonctions clés de l'entreprise dont les représentants syndicaux et du personnel.
3. Constitution d'un comité de pilotage des changements organisationnels, humains et culturels, définis avec le Comité de Direction. Mis au point d'indicateurs de progrès des différents projets de changement sans enfermer dans une « culture du chiffre » et du « reporting » incessants.
4. Organisation et animation d'une série de formation au management interculturel et de séminaires de travail (pour le Comité de Direction, les Cadres supérieurs et les Agents d'encadrement des différents métiers et services). Progressive généralisation des actions à l'ensemble du personnel.
5. Accompagnement individuel de quelques dirigeants et des chefs de projets liés aux changements mis en place, en sensibilisant aux aspects socio-culturels à l'oeuvre.
6. Suivi, évaluation et communication autour des différents « chantiers » réalisés à partir de nos recommandations.
7. Bilan global (au bout de 8 mois) et mise en perspective (de nouvelles actions de formation et de conseil pour soutenir le nouveau modèle de management en place).

² De même que les prénoms des principaux acteurs, MBOTE est un pseudonyme attribué à l'entreprise pour des raisons de confidentialité.

2. DU « MONOCULTUREL » AU MANAGEMENT INTERCULTUREL

Qui est *l'autre* culturel et comment est-il conçu dans différentes politiques et pratiques de management ? Qui est *l'autre* dans la manière de construire et gérer les équipes, d'offrir ou non à leurs membres un cadre plus ou moins propice à l'expression de leurs identités et à la valorisation de leurs apports spécifiques ? Les observations menées depuis vingt années au sein des entreprises font apparaître trois principales approches : une approche *monoculturelle*, *multiculturelle* ou *interculturelle* (Mutabazi, 2004). Au-delà de ces termes que nous avons pu forger pour les désigner, le choix de l'une ou de l'autre approche relève d'influences idéologiques spécifiques que nous allons brièvement caractériser.

2.1. Une approche « monoculturelle » du traitement des différences au travail ?

Jadis prégnante dans les rapports entre pays développés et en voie de développement, cette approche a très largement orienté les pratiques managériales des multinationales jusqu'à la fin des années soixante-dix, et particulièrement la gestion de leurs filiales implantées en Afrique, en Asie et en Amérique Latine. S'inspirant essentiellement du premier courant de la comparaison des cultures exposé en section 1, présupposant qu'en connaissant les structures de base du psychisme humain, il est possible d'identifier et de définir *l'autre culturel* par rapport à son propre cadre de référence culturelle, cette approche, au final, ne tient pas véritablement compte des différences entre cultures représentées dans une entreprise ou un pays. Les pratiques assimilatrices qui en découlent reposent sur l'idée que ces pays n'ayant aucune expérience de l'industrie ou de l'économie moderne, leurs ressortissants n'ont aucune conception de l'organisation ou du management des entreprises. Nourrie par la méconnaissance de l'histoire et des caractéristiques sociologiques, culturelles et politiques des communautés locales, cette croyance se traduit par l'imposition des modèles importés au détriment des systèmes d'organisation, des valeurs et des savoir-faire locaux qui, sont pourtant localement souvent plus efficaces en matière d'organisation, de motivation du personnel et de management des équipes multiculturelles. Les systèmes de *reporting* massifs vers le siège de l'entreprise sont privilégiés (on contrôle non seulement le niveau de productivité à atteindre mais aussi le « comment faire »), les ressources humaines locales sont cantonnées à leurs seuls pays d'exercice et les expatriés ont toute main mise sur l'ensemble des choix de gestion.

Si l'on peut croire que cette approche a été abandonnée, de nombreuses organisations internationales et entreprises multinationales n'en sont encore aujourd'hui qu'au stade des déclarations d'intentions qui ne se traduisent pas véritablement dans leurs pratiques concrètes. Si le discours de ces entreprises ou des associations gérant pourtant les projets de développement local accorde aujourd'hui une large place à la prise en compte des différences culturelles et à la valorisation des savoir-faire locaux, la réalité quotidienne des relations de travail, notamment entre les expatriés et le personnel local, se caractérise souvent par des attitudes et des comportements opposés. Autrement dit, l'approche monoculturelle dont l'objectif quelquefois peu conscient est de faire en sorte que l'Autre devienne « comme nous », fasse « comme nous », gère « comme nous », imprègne encore les mentalités de tous ceux qui n'ont jamais été formés à la compréhension des liens entre cultures, comportements et pratiques d'organisation sociale et de gestion des relations collectives de travail.

2.2. Une approche « multiculturelle » du traitement des différences au travail ?

L'approche multiculturelle conteste l'option qu'il suffirait d'appliquer partout les mêmes recettes managériales pour réussir à développer un pays ou une entreprise. « Chacun chez soi au risque du côté à côté et au bénéfice d'une meilleure compréhension des mentalités locales et habitudes de consommation », tel pourrait être la formule de cette approche qui privilégie l'octroi des responsabilités au plus près des territoires et cherche à davantage récompenser cadres et dirigeants locaux. Le fonctionnement en « silo » est accepté tant que les résultats sont présents. Lorsque le fonctionnement concret d'une équipe se fonde sur cette approche oublieuse de transversalité, les rapports entre ses membres ont tendance à se caractériser par l'indifférence, l'absence d'interactions spontanées et l'incapacité de chacun à relativiser ses valeurs et ses critères, à apprendre des autres. Les bons résultats obtenus à court terme (résultats de la spécialisation de chacun des partenaires) piègent

les synergies à moyen terme, amplifient la polysémie des messages échangés, la pauvreté des réflexions, l'absence de projets mobilisateurs de toute l'équipe. Parce que faire face à l'étranger revient d'abord à affronter l'inconnu, l'ambivalent, l'équivoque (et qu'il n'est pas question ici de produire de la sous-performance ou de la perte de temps), le repli identitaire de l'approche multiculturelle se traduit alors par l'insuffisance à long terme à innover, produire ensemble de nouvelles valeurs et règles nécessaires à la réalisation optimale de projets communs. Notamment lors des rapprochements d'entreprises, les expériences et les compétences spécifiques détenues par les uns et les autres, comme étouffées, ne compensent pas les énergies gaspillées dans la recherche de solution aux difficultés relationnelles ou aux blocages opérationnels.

2.3. Une approche « interculturelle » du traitement des différences au travail ?

L'approche interculturelle met en avant, non pas la comparaison des cultures nationales ou professionnelles, l'identification de leurs forces et faiblesses, mais une dynamique des interactions entre personnes de cultures différentes. La question de fond est de transcender tout à la fois la *domination monoculturaliste* et le *compromis multiculturaliste*, tout en pesant les risques d'un imaginaire leurrant. L'erreur consisterait à croire ou à faire croire en effet qu'au sommet de l'entreprise, une sorte de supra-humanité communiquant et diffusant une « culture d'entreprise », serait amenée à transcender les différences culturelles. On peut former un « manager transnational » capable comme un hélicoptère de se mouvoir et opérer efficacement en tous lieux, s'insérer et naviguer dans un réseau international et transculturel comme sur la toile du web.

L'approche interculturelle admet que celui qui a reçu un don aussi essentiel que celui d'être reconnu dans ce qu'il estime son identité ne peut que rendre un don au moins égal, c'est à dire reconnaître, à son tour, ceux qui le reconnaissent. C'est dans cette dernière acception, plus profonde que les précédentes, que la reconnaissance se situe au cœur de tout processus de management interculturel, et constitue un puissant levier pour la mise en œuvre des synergies et des complémentarités au sein des entreprises ou des équipes multiculturelles. On se reconnaît non pas seulement comme un « *IBMeur* » ou un informaticien, un Français ou un Breton, mais aussi comme un individu capable de se servir de toutes ces références au grès de ses projets ou des contextes particuliers dans lesquels il les réalise. Il y a au cœur de l'approche interculturelle des différences de travail, reconnaissance de la *vulnérabilité* de la culture à l'*expérience*. La rencontre interculturelle y est soumise à un triple « effet » de liberté de l'acteur, d'appartenance structurelle et d'imprévisibilité processuelle des situations. Et nous rejoignons Pesqueux (2004) pour promouvoir une approche « socio historique compréhensive » sans laquelle on ne peut pas intégrer l'aspect continuellement évolutif des systèmes sociaux, la part revenant à l'histoire et aux traditions, aux contextes de vie ou de travail et aussi à la subjectivité des individus inscrits dans des collectifs qui les dépassent. L'expérience concrète des relations de travail montre que la culture n'est ni contenu, ni contenant mais, pour une part, « choix » de valeurs dont seul l'homme est capable. Répondre à ces questions exige, en entreprise, un niveau complémentaire et plus profond d'analyse des manières dont les relations s'enracinent dans des formes symboliques ou des sentiments moraux, tels que le respect ou le mépris de l'autre, la peur ou la confiance, l'attrait ou le rejet, l'envie ou non de coopérer avec lui.

Jusqu'à présent, la comparaison des cultures, termes à termes et principalement de pays à pays, est plus connue que cette anthropologie des logiques plurielles d'action, davantage centrée sur les femmes et les hommes *pluriels* (Lahire, 1998), individuellement ou collectivement porteurs de nombreuses cultures différentes. De récentes recherches en management interculturel - telles que celles qui portent sur la mobilité des expatriés, le fonctionnement des diasporas internationales, les phénomènes de communication à distance, les transferts de modèles d'organisation ou de gestion, l'apprentissage mutuel au sein des équipes multiculturelles, introduisent un véritable changement ontologique sans lequel il est aujourd'hui difficile de rendre compte des phénomènes liés à l'existence de « mondes » culturels différents auxquels un même individu peut se référer en fonction des circonstances de son projet, des événements ou des personnes qui jalonnent son histoire (Guénette, Lee & Calvez, 2008 ; Barmeyer, 2007 ; Dervin & Ljalikova, 2008 ; Cote & Soussi, 2006).

L'expérience interculturelle est nécessairement sociale et politique car, à la base du « vivre-ensemble », il y a d'abord menace de la sécurité, puis résistance face à la différence de l'autre, peur de

la mort symbolique ou fascination par le modèle porté par l'autre, et enfin désir d'être reconnu. Ce processus de rencontre des différences culturelles au travers des individus qui en sont porteurs soulève la question de savoir si l'on est aujourd'hui capable de construire son identité ou de se développer autrement que dans l'adversité ? Notre analyse des rapports de travail montre que la reconnaissance n'est ni jamais donnée d'avance ni définitivement acquise. Elle doit être conquise en permanence, car l'identité pour soi n'est possible que grâce à cet autre qui me reconnaît. D'où les difficultés pour tous les individus amenés aujourd'hui à vivre et travailler en dehors de leurs contextes culturels habituels et avec des partenaires étrangers.

Reconnaître l'autre dans sa différence revient à accepter que l'autre puisse avoir quelque chose de meilleur à nous offrir avec le risque quelquefois conscient de voir vaciller son identité en l'imitant, notamment en cas de fascination. Ricoeur (2004) parle « d'incognoscibilité principielle de l'expérience pour soi de l'autre » : « moi seul apparais, suis « présenté » ; l'autre, présumé analogue, reste « appréhété » ». Reconnaître l'impossibilité ou la forte probabilité de ne pas se comprendre est un premier pas sans lequel nous ne pouvons pas comprendre l'autre. Il s'agit parallèlement de reconnaître que le « moi » n'est pas maître chez lui, pour reprendre des termes freudiens. Quand l'expérience de l'autre réussit, cela mène à la conscience de sa propre étrangeté. Dans les interactions entre personnes de cultures différentes, le non-moi, l'étrangeté de l'autre est facteur de la construction du moi qui est en même temps, l'autre de l'Autre : je suis ce que personne d'autre ne pense pouvoir être. Je vois ou plutôt je reconnais l'autre en moi. Dans ce contexte, le conflit de l'intégration de l'autre en moi s'appréhende au niveau du corps, et plus exactement « du sexe, de l'estomac et du cerveau » pour reprendre les termes de Diel (1969), qui sous une forme plus ou moins métaphorique, désigne avec les organes, les trois instances directeurs de l'essentiel des comportements humains. Appréhender *l'interculturel* revient à évoquer, toujours et encore, ce lien entre nous – même et un autre. Il y a à l'horizon de cette réflexion, par le détour de l'étranger, de l'altérité, une interrogation sur ce qui *nous* fait appartenir à une collectivité, sur les mécanismes sociaux particuliers qui produisent et entretiennent notre appartenance.

Mots-clés : cultures, travail, communication, identités, mondialisation, étranger, diversité, synergies, confrontation, modèles de management.

Résumé : Ce chapitre nous présente l'intérêt d'une approche interculturelle qui recouvre la gestion des entreprises et de leurs différentes unités, des individus et des équipes de cultures différentes, dont on cherche surtout aujourd'hui à obtenir des synergies et des complémentarités opérationnelles, notamment lors des rapprochements (acquisitions, fusions, alliances), des implantations de filiales ou des mises en œuvre de projets en contexte multiculturel aux plans national ou international. Cette approche relativement nouvelle traite des situations de communication ou de négociation, de transferts des technologies ou des outils de gestion, de formation et d'accompagnement des individus, du leadership et du management des équipes multiculturelles au siège ou dans les filiales. L'approche interculturelle s'intéresse enfin à l'expérience subjective des individus lors de leur mobilité (cadres et techniciens expatriés ou impatriés et leurs familles) et de leur intégration dans des contextes culturels différents de ceux d'où ils sont originaires ou sont habitués en termes professionnels.

Relativement récente sur le plan académique et au sein des entreprises, cette approche que nous désignons par « management interculturel » remet en cause toutes croyances en un modèle de management qui serait anhistorique ou universel, efficace tout le temps et dans tous les contextes sociologiques et économiques, politiques et culturels.

Jusqu'à présent, dans la discipline du management interculturel, les comparaisons culturelles termes à termes (de pays à pays principalement) ont pris le pas sur une anthropologie plurielle des logiques d'action davantage centrée sur les compétences de femmes et d'hommes envisagés comme « pluriels » et fruit de différentes influences socialisatrices nationales.

Des questions pour mieux retenir :

- Le caractère diversifié des équipes de travail existe – t'il depuis que le monde est monde ?
- La mondialisation parvient-elle à réduire les cultures nationales, professionnelles ou locales à l'uniformité ?
- La performance d'une équipe de travail est-elle toujours le fruit d'une équipe diversifiées su point de vue des âges, des origines, des métiers, du genre... ?

- Le management interculturel a-t-il bien pour objectif d'apporter les moyens d'une autre gestion des interactions et des relations interculturelles dans les milieux de travail ?

Des questions pour mieux réfléchir :

- Le management interculturel se fonde-t-il plus sur la tolérance ou sur la reconnaissance des différences ?

- Quand deux groupes d'humains se font face, il y a-t-il nécessairement fascination et résistance culturelle ?

- En quoi les récentes recherches en management interculturel vont-elles être de plus en plus affectées par la mobilité des personnes, les réalités diasporiques ou les phénomènes de communication à distance permis par internet ?

Des lectures pour aller plus loin :

Chanlat, J., F.(2004), *Numéro spécial de la Revue Management International*, Montréal, volume 8, n°3.

Cerdin, J., L. (1999), *La mobilité internationale. Réussir l'expatriation*, Paris, Editions d'Organisation.

Dubar, C. (2000), *La crise des identités*, Paris, PUF.

Hammer, M., R., et Bennett, J., M. , (1998), *The intercultural development inventory (IDI) manual*, Intercultural Communication Institute.

Ouellet, P., (2003), *Le soi et l'autre*, Laval, Presses Universitaires de Laval.

Mutabazi, E. & Pierre P. (2010), *Les discriminations*, Cavalier bleu.

Reich, R.(1991), *L'économie mondialisée*, Dunod.

Sainsaulieu, R.(1991), *Sociologie de l'entreprise et de l'organisation*, Paris, PUF / Dalloz.

Tarrius, A.(2000), *Les nouveaux cosmopolitismes. Mobilité, identités, territoires*, Paris, Editions de l'Aube.

Urry, J.(2005), *Sociologie des mobilités*, Paris, A. Colin.

Bibliographie :

Adler, N. (1986), *International dimensions of organizational behavior*, PWS-Kent publishing company, Boston, Massachusetts.

Barmeyer, C. (2007). *Management interculturel et styles d'apprentissage. Etudiants et dirigeants en France, en Allemagne et au Québec*, presses de l'université Laval.

Bazin, J. (2002), « L'anthropologie en question : altérité ou différence ? », in Michaud, Y. , *L'histoire, la sociologie et l'anthropologie*, O. Jacob.

Bennett, M. J. (1986), "A developmental approach to training for intercultural sensitivity", *International journal of intercultural relations*, 10 (2), p. 179-196.

Berry J. W. (1976), "Human ecology and cognitive style", in *Comparative studies in cultural and psychological adaptation*, Sage

Berry, J. W. (1980), "Acculturation as varieties of adaptation", in A. Padilla, *Acculturation : theory, models and findings*, Boulder.

Bloor, D. , *Sociologie de la logique ou les limites de l'épistémologie*, Pandora, 1982, cité par Ferrie J. N. , "la traversée des mondes", *Hermès*, 22, 1998, p. 35.

Chevrier, S. (2003), *Le management interculturel*, que sais-je, PUF.

Cote, A. & Soussi, S. (2006) « la diversité culturelle au travail : portée et limites des modèles théoriques dominants ». *Actes du colloque du Crises*. p. 112-119.

D'Iribarne, P. (1988), *La logique de l'honneur*, Editions du Seuil.

Davel, E. , Dupuis J. P. & Chanlat, J. F. (2008), *Gestion en contexte interculturel*, presses universitaires de Laval – Teluq.

Dervin F. & Ljalikova, A. (2008), *Regards sur les mondes hyper mobiles. Mythes et réalités*, L'Harmattan.

Desjeux, D. (2002), "les échelles d'observation de la culture", *Interculturel et communication dans les organisations*, greco, Université M. De Montaigne Bordeaux 3, n° 22, p. 88.

Diel, P.(1969), *Psychologie de la motivation*, Payot.

- Dupriez, P. & Simons, S. (2002), *La résistance culturelle. Fondements, applications et implications du management interculturel*, Bruxelles, de Boeck, deuxième édition.
- Dupuis J. P., « problèmes de cohérence théorique chez Philippe d'Iribarne. Une voie de sortie », *Cahier de recherche n° 02-08*, novembre 2002, HEC Montréal.
- Gudykunst, W. B. (1985), "A model of uncertainty reduction in intercultural encounters", *Journal of language & social psychology*, 4, p. 79-98.
- Guénette, A. M., Lee, Y. T. & Calvez V. (2008). *La compétence culturelle. S'équiper pour les défis du management international*, L'Harmattan.
- Guerraoui, Z. & Troadec, B. (2000), *Psychologie interculturelle*, A. Colin.
- Hall, E. T. (1959), *The silent language*, Ed. Doubleday.
- Hampden-Turner, C., & Trompenaars, F. (1993). *Riding the waves of culture*, N. Brearley.
- Harris, P. R., & Moran, R. T. (1991), *Managing cultural differences*, Gulf Publishing Co.
- Hoecklin, L. (1995), *Managing cultural differences*, Addis.
- Hofstede, G. (1980), *Culture's consequences : international differences in work-related values*, Sage.
- Kluckhohn F. & Strodtbeck F. (1961), *Variations in value orientations*, Row, Peterson.
- Lahire, B. (1998), *L'homme pluriel*, Nathan.
- Mc Sweeney, B. (2002), « Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: a triumph of faith – a failure of analysis », *Human relations*, 55 (1), p. 89-118.
- Mutabazi, E. & al. (1994), *Management international des ressources humaines. Fusions, acquisitions, filiales, alliances et coopérations*, Eyrolles.
- Mutabazi, E. (2004). « Le management des équipes multiculturelles : l'expérience des équipes afro-occidentales », *Management international*, vol 8, numéro3, pp41- 54.
- Mutabazi, E. et Pierre, P. (2008), *Pour un management interculturel. De la diversité à la reconnaissance*, L'Harmattan.
- Oberg, K. (1960), "Culture shock : adjustment to new cultural environments", *Practical anthropology*, 7, p. 177-182.
- Pesqueux, Y. (2004), *L'entreprise multiculturelle*, L'Harmattan.
- Pierre, P. (2003). *Mobilité internationale et identités des cadres*, Sides.
- Ricoeur, P. (2004), *Parcours de la reconnaissance*, Stock, p. 231.
- Sauquet, M. (2007), *L'intelligence de l'autre*, Editions Lcm.
- Schein, H. (1985), *Organizational culture & leadership*, Jossey-Bass.
- Schneider S. & Barsoux, J. L. (2003), *Management interculturel*, Pearson.
- Segal, J. P. (2007), « Les entreprises d'origine française à l'épreuve du développement international », *La jaune et la rouge*, 4
- Segal, J. P. (2009), *Efficaces, ensemble*, Le Seuil.
- Soussi, S., A. et Cote, A., (2006) « la diversité culturelle dans les organisations. Analyse critique des fondements théoriques du management interculturel », *Actes du colloque Asac*.
- Ting-toomey, S. (1988), "Intercultural conflict styles : a face negotiation theory", in Kim, Y. Y. & Gudykunst, W. B., *Theories in intercultural communication*, Sage, p.213-35.
- Triandis, C. (1972), *The analysis of subjective culture*, Wiley.
- Usunier, J. C. (1998), *International and cross-cultural management research*, Sage.