

CHEVRIER, SYLVIE

(2003)

Le management interculturel

Collection Que sais-je?, n° 2535, Paris, PUF

ISBN : 2130540279



Chaque fois, ou presque, qu'une alliance ou une acquisition, en particulier d'envergure internationale, est annoncée, ceux-là même dont l'univers est celui du chiffre, du quantitatif, de la finance, à savoir les analystes financiers, avancent comme argument, pour tempérer les ardeurs ou condamner l'opération, le problème des différences culturelles. Ce fut une crainte majeure lorsque l'alliance Renault-Nissan naquit (voir Blanchot et Kalika, 2002). Mais c'est aussi une menace perçue lorsqu'il est question de deux groupes européens comme Sanofi et Aventis. La cause serait-elle entendue? Bien au contraire. Aussitôt défendue, la thèse de l'importance des différences culturelles appelle des questionnements multiples : en premier lieu, à quoi fait-on référence quand on parle de différences culturelles? Ensuite, quelles sont ces différences culturelles et comment les repère-t-on? Troisièmement, pourquoi et en quoi peuvent-elles constituer une menace? Enfin, peut-on les gérer et comment? L'ouvrage de Sylvie Chevrier sur le management interculturel apporte des éléments de réponses argumentés à ces questions. Il est structuré en quatre parties qu'on se propose de passer en revue avant de porter un regard plus général sur l'ensemble du manuscrit.

La première partie traite de la notion de culture de manière habile. Pas de définition a priori ni de recherche de la « bonne définition » qui, on le sait, est une quête aussi vaine qu'inutile si l'on admet que les mots n'ont pas d'essence. L'approche est historique et relate la genèse de ce concept anthropologique, du 18^e siècle jusqu'à nos jours. Si l'exposé n'est pas aussi détaillé et riche que celui de Cuhe (2001), qui consacre l'essentiel de son étude au repérage des ancrages et facettes multiples du concept, il est suffisant pour rendre compte des principaux courants anthropologiques¹ qui ont marqué de leur empreinte la notion de culture et qui permettent de comprendre les débats récurrents et contemporains autour de la notion de culture. Ces débats sont rappelés. Il y a tout d'abord celui qui oppose les tenants d'une approche particulariste, focalisée sur la spécificité de chaque culture, à ceux qui, postulant l'universalité de l'être humain, négligent les différences

culturelles. Sylvie Chevrier suggère de dépasser cette opposition en reconnaissant que les deux perspectives sont articulables : l'universalité de l'être humain n'exclut pas des particularités culturelles locales. Un second débat concerne ce qui doit être étudié pour rendre compte d'une culture : les productions matérielles telles que vêtements, outils..., les interactions individuelles ou comportements des individus, les institutions, les systèmes de signification, c'est-à-dire les repères partagés qui donnent sens aux actions des membres d'un groupe? L'auteur se positionne clairement ici aussi : il se place dans le camp de l'anthropologie des systèmes symboliques qui appréhende chaque culture par l'étude des conceptions du monde qu'elle véhicule. Un troisième débat concerne la permanence ou l'évolution des cultures. Si les thèses opposant évolutionnistes (toutes les cultures s'inscrivent sur une trajectoire universelle des sociétés) et fonctionnalistes (chaque culture est un tout unifié par des mécanismes assurant sa permanence) sont aujourd'hui réfutées, la question de la stabilité des cultures (nationales) demeure d'actualité avec la mondialisation et les technologies de l'information qui renforcent les interactions entre cultures. L'auteur soutient, en s'appuyant sur les résultats des recherches empiriques de d'Iribarne et al. (1998), que si les productions matérielles et les pratiques sociales sont relativement volatiles, les systèmes de sens propres à chaque culture sont en revanche plus stables, même si non immuables. Un quatrième débat concerne le niveau d'analyse à retenir², sachant que tout individu appartient à plusieurs groupes sociaux et relève de plusieurs aires culturelles. Si l'on adopte une perspective managériale (plutôt qu'anthropologique), le pragmatisme encourage à comparer tous les groupes entre lesquels existent des clivages. Ainsi, Sylvie Chevrier nous rappelle que dans la littérature américaine, le management interculturel est apparenté au management de la diversité (ethnique, sexuelle, générationnelle) alors qu'il renvoie davantage aux différences de culture nationale en Europe. Pour autant, l'auteur met l'accent sur le contexte national comme unité d'analyse, jugée particulièrement pertinente dès lors qu'on

1. À savoir, le courant évolutionniste, qui postule une convergence des cultures vers le stade ultime de la civilisation; le courant culturaliste, qui met l'accent sur la diversité et l'autonomie des cultures appréhendées en termes de comportements typiques; l'approche symbolique, qui reconnaît également la diversité des cultures, mais en temps que systèmes de signification; enfin, le courant structuraliste, qui considère les différentes cultures comme des formes variables d'une même culture humaine, qu'il s'agit alors de décrypter.

2. Concernant ce point, on peut, notamment, se référer au débat du 16 mai 1994 opposant P. d'Iribarne et E. Friedberg, organisé par l'Association des Amis de l'École de Paris et dont le compte rendu, rédigé par Michel Berry, est disponible sur <http://www.ecole.org> sous le titre « Peut-on parler de modèles nationaux de gestion? ».

appréhende la culture comme univers de sens (référence à l'anthropologie symbolique) et qu'on étudie des États-Nations relativement unifiés. Les cultures d'entreprise et de métier sont donc reléguées au second plan, après un rappel des liens qu'elles peuvent nourrir avec les cultures nationales. Ainsi, le management interculturel apparaît, dans l'ouvrage de Sylvie Chevrier, avant tout comme un management qui tient compte des différences culturelles nationales. Cet arbitrage pourra être source d'insatisfaction. D'une part, les managers doivent souvent composer avec des situations de gestion combinant des différences culturelles de plusieurs niveaux qui exigent une approche combinatoire. D'autre part, certaines démarches suggérées dans la littérature pour gérer les différences culturelles organisationnelles, dans le cadre de rapprochements d'entreprises, sont extrêmement proches de celles proposées (cf. infra) pour gérer les différences culturelles nationales (consulter, notamment, Thevenet, 2003, p. 120), ce qui plaide en faveur d'une tentative d'intégration. Sur un autre plan, on pourra remarquer que Sylvie Chevrier esquive le débat épistémologique opposant ceux pour qui la science exige objectivité et les subjectivistes, au rang desquels se situent les interprétativistes symboliques (voir, notamment, Hatsch, 2000), controverse importante pour tous ceux qui veulent investir le champ de recherche dont il est question.

Les fondements du management interculturel rappelés, les deuxième et troisième parties de l'ouvrage exposent les recherches que l'on peut rattacher peu ou prou à la discipline, quatre catégories étant distinguées compte tenu de la finalité recherchée ou de la méthode retenue. Il y a, tout d'abord, les travaux précurseurs qui, sans se focaliser sur la dimension culturelle, mettent néanmoins en évidence l'ancrage social, politique ou religieux des pratiques d'affaires. Entrent dans cette catégorie les recherches d'Alexis Toqueville, établissant un lien entre régime démocratique et conception du travail, celles de Max Weber, liant protestantisme et capitalisme, ou encore celles de Michel Crozier, suggérant une relation entre caractéristiques organisationnelles et contextes nationaux. Il y a ensuite les travaux centrés sur la description des comportements et pratiques les plus courantes observés dans telle ou telle aire culturelle, l'accent étant mis ici sur les contributions d'Edward Hall, auxquelles il est reproché d'être par trop déterministes de sorte qu'elles ne permettent pas de rendre compte de la diversité des conduites individuelles. La troisième catégorie recouvre les comparaisons systématiques de cultures à partir de questionnaires, la présentation étant centrée sur les travaux d'Hofstede, dont l'utilité pour le manager est questionnée du fait d'une approche à trop large maille qui empêche une compréhension en profondeur des cultures. Le salut de la discipline semble alors reposer exclusivement sur la dernière catégorie de travaux, à savoir

les approches fondées sur une démarche interprétative visant à étudier les cultures en profondeur, d'Iribarne apparaissant ici comme chef de file. Un chapitre entier est d'ailleurs consacré à ce courant qui s'enracine dans l'anthropologie symbolique. La force des approches interprétatives est associée à une conception de la culture en tant que système de représentations, ou ensemble de concepts qui permettent aux personnes de donner du sens à ce qu'elle vivent, qui va influencer la manière dont les individus vont interpréter les comportements, outils de gestion, actes de management... Dès lors, les mêmes pratiques pourront ne pas avoir la même légitimité dans deux cultures différentes. En même temps, une telle conception de la culture éloigne du déterminisme parfois reproché aux culturalistes puisqu'elle n'exclut aucunement qu'une grande diversité de pratiques puissent coexister durablement dans un environnement culturel, si elles sont acceptables dans l'univers de sens qu'il recouvre. L'enjeu des approches interprétatives est alors d'identifier les concepts, les repères « les catégories, les oppositions structurantes que les acteurs utilisent pour donner sens aux situations de travail », la méthode utilisée pour ce faire étant d'inspiration ethnographique. Si le projet apparaît défendable et la présentation des travaux déjà réalisés stimulante, il subsiste une interrogation à laquelle Sylvie Chevrier n'apporte pas d'éléments de réponse satisfaisants : à partir de quand les catégories identifiées suffisent-elles à rendre compte du système dont elles constituent des composantes? La question devient centrale quand l'auteur fait état d'études qui suggèrent que ce ne sont pas les mêmes repères qui sont utilisés, en France, pour apprécier les rapports hiérarchiques (présentation des travaux de d'Iribarne, 1989), les processus de décision ou encore une négociation (présentation d'une étude de d'Iribarne, 1998). En outre, il manque à la présentation faite des travaux relevant de l'approche interprétative un canevas qui permettrait de mieux relier entre elles les contributions d'un même auteur, de mieux associer problèmes fondamentaux auxquels le management est confronté et repères privilégiés, dans telle ou telle culture, pour les appréhender, et de mieux établir l'articulation existant entre les différents repères utilisés, dans une aire culturelle, pour évaluer les solutions retenues face aux problèmes fondamentaux du management. Plus spécifiquement, on peut regretter l'absence de présentation, même sommaire, de travaux qui, s'ils ne sont pas exempts de critiques, ont pénétré les murs des entreprises, tels ceux de Trompenaars. On peut aussi s'étonner d'une absence de référence à des travaux récents qui s'inscrivent pourtant pleinement dans le champ étudié, par exemple ceux de Löning³ sur l'ancrage culturel du contrôle de gestion ou ceux de Shepherd et Pringle (2000) sur l'articulation possible entre culture organisationnelle et cultures nationales dans une multinationale.

3. Voir, notamment, « Cultures nationales et contrôle de gestion », dans *Encyclopédie de comptabilité : contrôle de gestion et audit*, Economica, 2000.

La dernière partie de l'ouvrage traite des pratiques du management interculturel. Trois grandes options sont identifiées. La première, fréquemment retenue dans les entreprises, consiste à laisser à chaque individu le soin de gérer les situations interculturelles auxquelles il est confronté. L'apprentissage in situ et les ajustements mutuels, pensent certains, feront l'affaire. D'autres, plus précautionneux, préconisent des formations préalables ou mettent l'accent sur la nécessité de sélectionner des individus multiculturels ou, pour le moins, capables d'empathie. Sylvie Chevrier met en exergue les limites de ces approches. Tout d'abord, « l'apprentissage sur le tas ne produit pas automatiquement des interprétations et des comportements appropriés ». Ensuite, les formations dispensées consistent bien souvent à fournir des représentations stéréotypées de l'altérité qui peuvent menacer la conscience d'une réelle diversité comportementale au sein de la communauté avec laquelle il va falloir interagir et « n'éclairent pas le sens des actions » des interlocuteurs. Enfin, le recours à la sélection des plus aptes aux interactions interculturelles se heurte à des difficultés de mesure, à des problèmes de pénurie de candidats et à des contraintes temporelles. La seconde option consiste, en quelque sorte, à contrebalancer les différences culturelles nationales qui constituent des facteurs de différenciation, des forces centrifuges, par des facteurs d'intégration, des forces centripètes : la culture d'entreprise et, lorsqu'il s'agit de réunir des acteurs relevant du même champ professionnel, la culture de métier. Ici aussi, la solution n'est pas miracle. S'il est vrai que le fait d'exercer un même métier et de partager des valeurs ainsi que des principes d'action peut faciliter l'échange et la coopération, il n'en reste pas moins que les incompréhensions liées aux manières différentes de donner sens aux événements et d'évaluer la légitimité des actions et pratiques de chacun peuvent subsister et nuire à la coopération. La troisième option, associée à l'approche interprétative, est présentée comme susceptible de pallier cette limite. Elle « consiste à accompagner une équipe interculturelle dans la mise au point de manières de faire acceptables pour ses membres », en recourant à un médiateur culturel. Concrètement, il s'agit, une fois que l'équipe multiculturelle a commencé à travailler, de demander à chacun de ses participants d'identifier « les incidents qu'il juge critique pour le fonctionnement de l'équipe » et d'inviter les protagonistes de ces incidents « à expliciter le sens de leur action ». Ces « rencontres visent à permettre aux participants de se familiariser avec d'autres systèmes de sens. Une fois ceux-ci compris, l'exploration des modes de fonctionnement possibles peut se faire en connaissance de cause ». Outre le fait qu'une telle démarche suppose du temps et une certaine autonomie octroyée à l'équipe, Sylvie Chevrier évoque la possibilité qu'elle ne soit pas adaptée à certains contextes culturels, par exemple ceux où la communication est relativement implicite. Par ailleurs, lorsque que ce sont des outils de gestion qu'il s'agit de mettre en place dans un contexte culturel différent de celui où ils ont été conçus, la démarche préconisée comporte également deux étapes : la mise à jour des règles d'interprétation pro-

pres au contexte culturel « d'accueil » puis l'adaptation de l'outil de gestion de façon qu'il soit légitime à l'aune de ces règles. Cet inventaire des modes de management interculturel suscite commentaire. Tout d'abord, les façons de procéder associées à l'approche interprétative laissent poindre une nécessaire division du travail en matière de management interculturel : aux chercheurs le soin de décoder les cultures, aux managers la mission d'imaginer les manières de faire acceptables dans des aires culturelles décryptées. Un tel rapport de dépendance n'est pas de nature à favoriser l'immixtion de la discipline dans les pratiques managériales. Ensuite, on peut douter de l'adéquation de ces façons de procéder quand il s'agit de réfléchir à l'organisation d'une multinationale confrontée à la diversité culturelle « à grande échelle ». Il est étonnant, à cet égard, que, dans un ouvrage consacré au management interculturel, la question du rapport entre une maison-mère et ses filiales et des options envisageables pour gérer le dilemme différenciation-intégration, soit éludée. Enfin, il nous semble que l'étude des pratiques de management interculturel aurait gagné à être structurée autour des problèmes qu'elles sont censées traiter : intégration de l'individu isolé dans un nouvel univers culturel, gestion d'une équipe multiculturelle particulière, gestion d'une organisation en situation interculturelle.

Dans l'ensemble, l'ouvrage de Sylvie Chevrier constitue, nonobstant les remarques critiques qu'on a pu formuler, un travail de référence. Tout d'abord, l'exposé est clair et précis, ce qui ne constitue pas une moindre qualité dans un domaine où le verbiage menace. Ensuite, il offre, sous une forme ramassée, une vision synoptique du management interculturel sans éluder pour autant ses dimensions controversées. Enfin, il fournit, tout comme les travaux de d'Iribarne sur lesquels il s'appuie, des réponses défendables aux critiques nombreuses des détracteurs d'une discipline « juvénile ». Ce faisant, il œuvre dans le sens d'un surcroît de légitimité. Peut-être pourrait-on aller plus avant encore dans cette voie si une nouvelle étape était franchie : celle d'une mise en relation des concepts et travaux majeurs abordés dans l'ouvrage avec d'autres champs de recherche dont on pressent qu'ils pourraient apporter leur pierre à l'édifice des recherches sur le management de la diversité ou, à tout le moins, permettre de mettre en relief la contribution spécifique du management interculturel. On pense, en premier lieu, aux recherches en psychologie sociale qui s'inscrivent dans la lignée des travaux de Serge Moscovici sur les représentations sociales. Le seul fait de rappeler ce à quoi cette notion renvoie suggère la nécessité, sinon l'intérêt, d'une comparaison, voire d'une intégration avec les travaux sur la notion de culture (voir Lesca et Bartel-Radic, 2001) : ce sont « des systèmes de valeurs, des idées, et des pratiques dont la fonction est double : en premier lieu établir un ordre qui permettra aux individus de s'orienter et de maîtriser leur environnement matériel, ensuite faciliter la communication entre les membres d'une communauté en leur procurant un code pour désigner et classifier les différents aspects de leur monde et de leur histoire individuelle

et de groupe...; des formes de connaissances socialement élaborées et partagées ayant une visée pratique et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social; des modalités cognitives spécifiques d'élaboration de la réalité; des idées et valeurs largement répandues, incluant nos idéologies culturelles et nos suppositions ». On pense, aussi, aux travaux relevant de l'économie des conventions et, plus spécifiquement, au modèle théorique des économies de la grandeur (voir Boltanski et Thevenot, 1984). Outre le fait que la notion de convention est très proche de certaines conceptions de la culture, les développements sur la manière de traiter les controverses entre mondes rejoignent, sous certains aspects, ceux sur la façon de gérer les situations interculturelles. Ainsi, Amblard et al. (1996, p. 102) avancent que « ... les processus de recherche de solutions en cas de litiges ne passent pas seulement par l'amélioration de l'expression et de la communication entre individus [...] ils supposent un décodage approfondi de ces logiques et la construction – souvent patiente – de dispositifs complexes ». Au fond, l'existence de points de jonction n'apparaît guère étonnante si l'on reconnaît que les champs de recherche mentionnés partagent une problématique avec le management interculturel : comprendre comment et à quelles conditions la coopération peut émerger et se maintenir entre des acteurs que beaucoup peut séparer.

Fabien BLANCHOT
Université Paris-Dauphine
France

Bibliographie

- AMBLARD, H. et al. (1996). *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Seuil.
- BLANCHOT, F.; KALIKA, M. (2002). « L'alliance Renault-Nissan », Paris, Centrale des Cas et de Médias Pédagogiques.
- BOLTANSKI, L. ; THEVENOT, L. (1987). *Les économies de la grandeur*, PUF.
- BOLTANSKI, L. ; THEVENOT, L. (1991). *De la justification*, Métailié.
- CUCHE, D. (2001). *La notion de culture dans les sciences sociales*, Repères, La Découverte.
- HATSCH, M. O. (2000, p. 247). *Théorie des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples*, de Boeck Université.
- IRIBARNE, P. d' (1989). *La logique de l'honneur*, Seuil.
- IRIBARNE, P. d' et al. (1998). *Cultures et mondialisation : gérer par-delà les frontières*, Seuil.
- LESCA, N.; BARTEL-RADIC, A. (2001). « Résultats, limites et perspectives de la recherche en management interculturel : quelques apports de la théorie des représentations sociales », X^e Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 13-15 juin.
- SHEPHERD, D. ; PRINGLE J. (2000). « National and organizational cultures: A critical intersection », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 38.
- THEVENOT, M. (2003). *La culture d'entreprise*, collection « Que sais-je? », PUF.