Le partage des valeurs est-il possible au sein des entreprises européennes ?

Vers un management interculturel européen ?

E. Mutabazi
Professeur Département Management des Ressources Humaines
ESC Lyon

RESUME

Au niveau national comme international, la culture est un élément important pour l'élaboration et la mise en oeuvre des stratégies de développement des entreprises.

L'internationalisation croissante des entreprises et la circulation de plus en plus rapide et massive des hommes et des idées crée de véritables chocs culturels et managériaux au sein des organisations.

Les entreprises européennes vont-elles développer des ***cultures de chocs*** *ou* ***des systèmes de management*** *mieux à même de concilier l'intégration et la différenciation, l'ouverture et l'identité ?*

Dans quelles mesures ces systèmes de management pourront-ils concilier les sollicitations à l'individualisme, (inspirées des apports nord-américains et très répandues dans la quasi totalité des pays industrialisés aujourd'hui) avec les injonctions internes à la performance collective, à l'esprit d'équipe, à la culture d'entreprise... issues à la fois des traditions latino-européennes et des apports japonais ?

Sur quelles bases culturelles communes un modèle de management européen est-il envisageable ?

Notre intervention vise à aborder ces questions à partir de recherches conduites à l'intérieur de grandes entreprises françaises, implantées dans plusieurs pays du monde et confrontées aux défis managériaux liés à la rencontre des cultures et des modèles de management dans leur processus d'internationalisation (rachats, filiales, alliances, fusions et acquisitions).

On ne peut pas répondre à cette question sans réfléchir sur le concept de culture (1) et son utilisation de plus en plus affirmée dans la gestion des hommes et des organisations.
Usuel pour les ethnologues et les sociologues en particulier, le concept de culture l'est beaucoup moins pour les gestionnaires, même si depuis quelques temps, il fait partie du vocabulaire indispensable dans tous les séminaires de management.

Comment ne pas s'étonner de voir ce concept, à priori extérieur au monde des affaires et de l'entreprise industrielle en particulier, conquérir soudainement une telle audience auprès des dirigeants des entreprises et des écoles de management ?

Si la culture devient aujourd'hui un élément important pour l'élaboration et la mise en oeuvre des stratégies de développement des entreprises au niveau national comme international, c'est que l'on redécouvre son rôle essentiel de **ciment de l'action collective**, son rôle fédérateur des comportements au sein des organisations.

Pour comprendre ce regain d'intérêt, il est nécessaire de l'inscrire dans les rapports entre l'entreprise et la société (2), mais aussi dans le contexte social et économique global des sociétés occidentales, marquées par trois phénomènes de grande amplitude :

1. La délitescence des institutions traditionnelles et de certaines valeurs qui les sous-tendent,

2. La mondialisation des entreprises et l'interdépendance des systèmes économiques nationaux,

3. La tendance à l'uniformisation des modes de vie et de gouvernement des peuples.

Au sein des sociétés industrielles avancées, le premier phénomène se traduit par la remise en cause des modes d'organisation et de fonctionnement collectifs en faveur d'**un individualisme exacerbé**.
Lié à l'internationalisation de plus en plus croissante des entreprises et à la circulation de plus en plus rapide et massive des idées et des hommes, le second phénomène crée **des chocs culturels et managériaux** au sein des entreprises réunissant des membres issus de contextes culturels et managériaux différents.

Associée à la fascination de l'occident industriel, démocratique et libéral, **l'uniformisation des modes de vie et de gouvernement** se traduit aujourd'hui par l'effondrement des modèles alternatifs, la montée des nationalismes ou des fanatismes religieux, la recherche et le rejet simultanés de valeurs culturelles fortes, durables et sécurisantes pour les individus. Nous ne traiterons pas ici de ce dernier phénomène, auquel nous consacrerons ultérieurement des recherches plus approfondies.

Dans ce contexte, et face aux pressions concurrentielles renforcées par la mondialisation des marchés, les entreprises sont obligées, et plus que dans le passé, de **trouver des outils et méthodes pertinents pour impliquer les hommes dans les opérations engagées au plan local et international.**

Naturellement, la culture se situe bien au centre de toutes ces préoccupations. On assiste sans aucun doute à la prise de conscience que les cultures (nationales, professionnelles, régionales ou de classe...) déterminent les comportements des acteurs et influencent fortement leurs façons de voir le monde, de s'y adapter et de s'y épanouir.

De ce fait, les cultures constituent **des univers de références incontournables**, pour quiconque veut comprendre les comportements des hommes et obtenir leur adhésion et leur implication dans un projet.

Cette exigence de compréhension et de prise en compte des déterminants culturels des comportements s'impose dans tous les domaines de la vie des entreprises et du management des hommes. L'intégration des aspects culturels est particulièrement importante dans la mise en oeuvre des opérations d'internationalisation (fusion, acquisition, alliance...), et la conduite des changements organisationnels et managériaux qui en découlent.

UNE REVOLUTION CULTURELLE NON ASSIMILEE.

La plupart des sociétés européennes ont vu progressivement leurs traditions culturelles s'estomper, perdre de leur vitalité et devenir le décor impressionniste de **la rationalité économique libérale et quantitativiste, issue du terreau culturel nord-americain** .
Au sein des entreprises, l'adoption du modèle taylorien a remis en cause le modèle paternaliste, très courant et très apprécié jadis dans la quasi totalité des pays latino-européens. Parallèlement, en dehors des entreprises, les institutions constitutives des sociétés : famille, corporations, castes, quartiers, églises, partis politiques et syndicats, sont frappés de plein fouet par ces changements culturels rapides et profonds.

Une analyse comparée des **systèmes culturels traditionnel et actuel européens** met en évidence **une rupture** importante entre les deux systèmes et les valeurs qui les sous-tendent (Tabl.n°1: Approche comparée des systèmes culturels traditionnels et actuels en Europe p.4).
Les effets de cette rupture rapide et mal assimilée sont très nombreux. Depuis une quinzaine d'années, on a vu ainsi se développer, avec la montée du chômage en particulier, un nouveau rapport de l'homme à son travail au sein des sociétés européennes industrialisées, et au sein desquelles, sans emploi, il n'y a pas de salut pour l'individu.

L'exclusion du système productif entraîne une **perte d'identité** ; une mort lente de l'individu qui ne peut plus, comme dans un passé encore très récent, compter sur la solidarité de voisinage ou familiale.
L'absence de solides et durables liens de solidarité villageoise, d'interassistance familiale - caractéristiques-clés des systèmes culturels traditionnels - précipite la personne privée d'emploi dans le néant et l'anonymat. Elle ne sait plus comment se présenter aux autres : son seul nom, ses origines sociales, familiales, régionales ou religieuses ne suffisent plus pour **sauvegarder sa place dans la société, et lui redonner cette identité perdue avec son emploi.**

Le fait d'aller "pointer" à l'ANPE, les quelques indemnités de chômage qu'il perçoit éventuellement ne peuvent plus lui redonner **le sentiment de reconnaissance** par les autres ni **la fierté** de contribuer à la vie de son entreprise ou de sa société.

Tableau n° 1
APPROCHE COMPAREE DES SYSTEMES CULTURELS TRADITIONNELS ET ACTUELS

CONTEXTE CULTUREL TRADITIONNEL	CONTEXTE CULTUREL ACTUEL
- Cadre physique restreint au village - Connaissance réciproque des membres de communauté (impossibilité de l'anonymat et de la réserve) - Autarcie du village - Lieux de travail et de résidence confondus - Nombreux points d'interactions sociales quotidiennes : Eglise, place publique, bistrot.. - Homogénéité sociale (rôles stables) - Rituels communautaires (rassembler les membres) - Climat de confiance et de sécurité - Implication de tous dans les événements socio-biologiques (naissances, mariages...) - Maintien d'un réseau relationnel intense - Prévisibilité et stabilité des partenaires - Attachement au métier, à la famille, à la région, au village - Reconnaissance et valorisation sociale de tous les membres de la communauté	- Cadre physique très large, gigantisme des villes, population très élevée, variétés des métiers... - Distance sociale : technique de prise de contact et d'évitement - Spécialisation des quartiers - Lieux de résidence et de travail dissociés - Rencontres ponctuelles et fonctionnelles - Hétérogénéité sociale et fonctionnelle - Rituels professionnels (par entreprise, par métier...) - Climat de méfiance, indifférence, insécurité - Implication des seuls membres de la famille et amis proches - Relations partielles, labiles et intéressées - Variété et instabilité des partenaires - Mobilité professionnelle, géographique et sociale - Reconnaissance et valorisation par statuts et gains de productivité

L'INDIVIDUALISME ET SES ENJEUX SOCIAUX

Nous l'avons déjà souligné, la rupture culturelle **au plan macro-sociologique** s'est réalisée sous pression de nombreux changements et évolutions techno-économiques en pays européens.
La mobilité géographique et professionnelle et l'urbanisation massive ont progressivement produit de nouveaux cadres de vie, de nouvelles normes et valeurs. De ce fait, quelques éléments du système culturel traditionnel ont dû peu à peu céder la place à des attitudes plus assertives, davantage centrées sur des préoccupations et des désirs individuels.

La vie quotidienne des consommateurs et leurs comportements n'obéissent plus à
des normes stables, inscrites dans la mémoire collective, mais à des genres de vie susceptibles de connaître de très rapides changements (3).
Ainsi, au niveau de l'économie familiale, la pratique du "bas de laine" s'est transformée en pratique d'endettement à outrance au sein de plusieurs pays industriels avancés. Par exemple, plus de 50% des ménages français sont endettés. Des taux plus importants, existent probablement dans quelques autres pays occidentaux.
De façon quasi générale, les sociétés occidentales et l'Amérique du Nord en particulier, ont vu émerger et se développer **l'individualisme comme art de vivre**, après que les révolutions américaine et française l'aient affirmé au niveau du droit et des principes politiques nationaux : identité individuelle du citoyen, égalité des droits, libre circulation des biens et des personnes, et droit d'électeur en sont les manifestations essentielles.

Aussi, l'homme occidental cherche désormais à s'affirmer, se réaliser, vivre sa vie, s'assumer, prendre du plaisir immédiat à travers la consommation de biens et de services dont **la valeur réelle est de plus en plus symbolique et très culturellement chargée.** Naturellement, ce changement culturel est repéré et ses effets sur les comportements des individus encouragés et exploités directement par les agents de l'économie.
Ainsi, de nouveaux produits et services sont créés et lancés sur le marché de la consommation. Comme exemple très éloquent, le minitel rose est une adaptation opportuniste d'une nouvelle technologie aux besoins relationnels d'une population urbaine en manque (ou incapable de tisser) de solides et durables relations affectives.

Mais on peut également citer le conseil conjugal, les stages de développement personnel, les stages de musculation et d'entraînement physique, où la compétition avec soi-même ou contre l'autre, joue un rôle capital : saut à l'élastique, body-building ainsi que tous les produits et services de plus en plus nombreux, destinés aux besoins individuels des gens...
Paradoxalement, tout se passe comme si la vie communautaire ou de quartier n'avait plus de sens pour la grande majorité de ses habitants, enfermés dans leur sphère individuelle.

Cette montée des comportements fondés sur **l'apologie de la personnalité individuelle** possède ses excès et remet radicalement en cause les principes de communauté, de consensus et de solidarité, développés jadis par les systèmes culturels traditionnels, au profit aujourd'hui d'une culture plus morcelée et contradictoire.

En effet, la culture traditionnelle, régissant l'ensemble des comportements pour le maintien d'une cohérence globale, a fait place à une culture de connivences et d'accointances immédiates et égocentrées.
C'est ainsi que s'est progressivement affirmé un nouveau type de lien social s'accommodant de l'anonymat, de l'indifférence et de l'égocentrisme, en vertu desquels chacun adhère à des **réseaux superficiels, intéressés et passagers**.

Les individus ne se sentent plus obligés de situer leurs attitudes et comportements dans un **système de référence plus large** et partagé. Bien au contraire, un grand nombre d'entre eux aménagent leur vie dans une sphère propre et autocentrée et se désintéressent de la vie politique des cités ou pays qui les abritent ou les ont vu naître. La montée du désinvestissement politique et syndical en est un indicateur parmi d'autres.
Au plan micro-sociologique, la publicité comme mode de communication généralisée renforce ceci : elle s'adresse souvent à **NOUS comme INDIVIDUS ISOLES** et non comme communauté constituée, obéissant à des normes et valeurs partagées. Ce faisant, elle renforce une culture existentielle vouée au culte de l'instant, de l'individualité et de la réalisation de soi à tout prix, voire au détriment des voisins, collègues ou concitoyens.
Au niveau de la vie de quartier, l'indifférence et l'isolement se sont développés pendant que les structures familiales se fragilisaient au profit des désirs spontanés.

Par ailleurs, la consécration de l'individu s'accompagne de l'émergence de références culturelles nouvelles qui assurent un minimum de reconnaissance entre les individus : les mouvements de mode, les courants artistiques et idéologiques... Toutes ces microcultures et styles de vie sont parfois aux antipodes les uns des autres, et leurs membres se perçoivent mutuellement comme anarchiques, déviants, extrémistes, conformistes...et sont par conséquent très difficiles à fédérer ou mobiliser autour d'un projet commun, ou d'un idéal partagé au sein d'une même organisation.

Enfin, l'individualisme hédoniste a d'autres effets pervers majeurs, tels que la toxicomanie, la démotivation au travail, le taux de suicide et la dénatalité, très élevés dans des pays très industrialisés. Aussi, en Suède, un adulte sur deux vit seul à trente ans ; en R.F.A, le taux très faible de natalité ne permet plus à la population allemande de se renouveler.
D'ici une cinquantaine d'années, les déséquilibres démographiques vont s'accentuer et des écarts considérables se creuser entre pays en développement et pays hyper-industrialisés (Tabl. n° 2 : Evolution démographique mondiale page suivante).

Selon certains démographes, la stagnation démographique en pays occidentaux est liée aux effets conjoints de la dénatalité, des divorces de plus en plus nombreux, de la réduction des mariages, du vieillissement accru des populations.
En revanche, plusieurs pays moins industrialisés d'Afrique et d'Asie connaissent un accroissement démographique tellement important qu'il pose de graves problèmes de survie.

L'INDIVIDUALISME : ATOUT OU HANDICAP MANAGERIAL ?

Quelles que soient leur taille et leur vocation, les organisations et les entreprises en particulier n'échappent pas aux effets pervers des systèmes culturels actuels trop centrés sur l'individu.
Aussi, une certaine contradiction apparaît entre les finalités et les objectifs collectifs de l'entreprise et ceux des individus, entre les discours fédérateurs et les pratiques de management trop marquées à l'individualisme (individualisation des salaires, intéressement...)

Conscients de ce décalage, plusieurs dirigeants d'entreprises tentent de mettre en place des dispositifs d'implication collective des employés.
Ainsi se développent avec plus ou moins de succès : le projet d'entreprise, la culture d'entreprise, le travail en équipe et l'expression collective des employés, les cercles de qualité ...

Toutes ces tentatives et les normes de valeurs et de comportements qu'elles cherchent à promouvoir au sein des entreprises (participation, coopération, implication collective, esprit d'équipe et solidarité au travail...) vont à l'encontre des attitudes individualistes développées en dehors de l'entreprise et des pratiques que nous venons d'évoquer. La question posée consiste à savoir comment concilier les sollicitations à l'individualisme avec les injonctions internes à la performance collective. Face à cette question, certaines entreprises européennes soumettent leur personnel à deux logiques culturelles contradictoires: fonctionner à la fois à l'américaine, en privilégiant des valeurs individualistes (primes et compétition interindividuelles par exemple) et à la japonaise (travail et performance d'équipe, adhésion au projet et la culture de l'entreprise).

Résultat de cette contradiction : l'employé coopère naturellement avec l'entreprise de façon à la fois utilitaire et minimale, pour faire face à ses besoins ; il ne développe pas une implication véritable et durable dans le projet de son entreprise.
Par ailleurs, cette contradiction entre "cultures d'entreprise et culture nationale externe" produit des dysfonctionnements inattendus et très coûteux pour les entreprises. Tel est le cas très fréquent des distorsions entre projet global d'entreprise, projet d'unité et projet individuel non partagés. Par exemple, l'engouement de certains cadres dans ce type de projets n'est pas du tout cohérent avec la stratégie globale de leur entreprise. Leurs projets trop égocentrés sont souvent abandonnés, car ils sont difficilement transférables en cas de départ de leurs créateurs. Ils entraînent des coûts cachés exorbitants.

Dans certains cas en effet, le successeur ne dispose pas d'éléments pertinents pour poursuivre le même projet, (le prédécesseur les a quelquefois emportés). Dans d'autres cas, il est lui-même porteur d'un nouveau projet égocentré, plus valorisant à ses yeux, et dans lequel il va investir le meilleur de son énergie et de ses compétences, au détriment d'objectifs plus pertinents pour l'entreprise.

Tableau n°2
EVOLUTIONS DEMOGRAPHIQUES MONDIALES

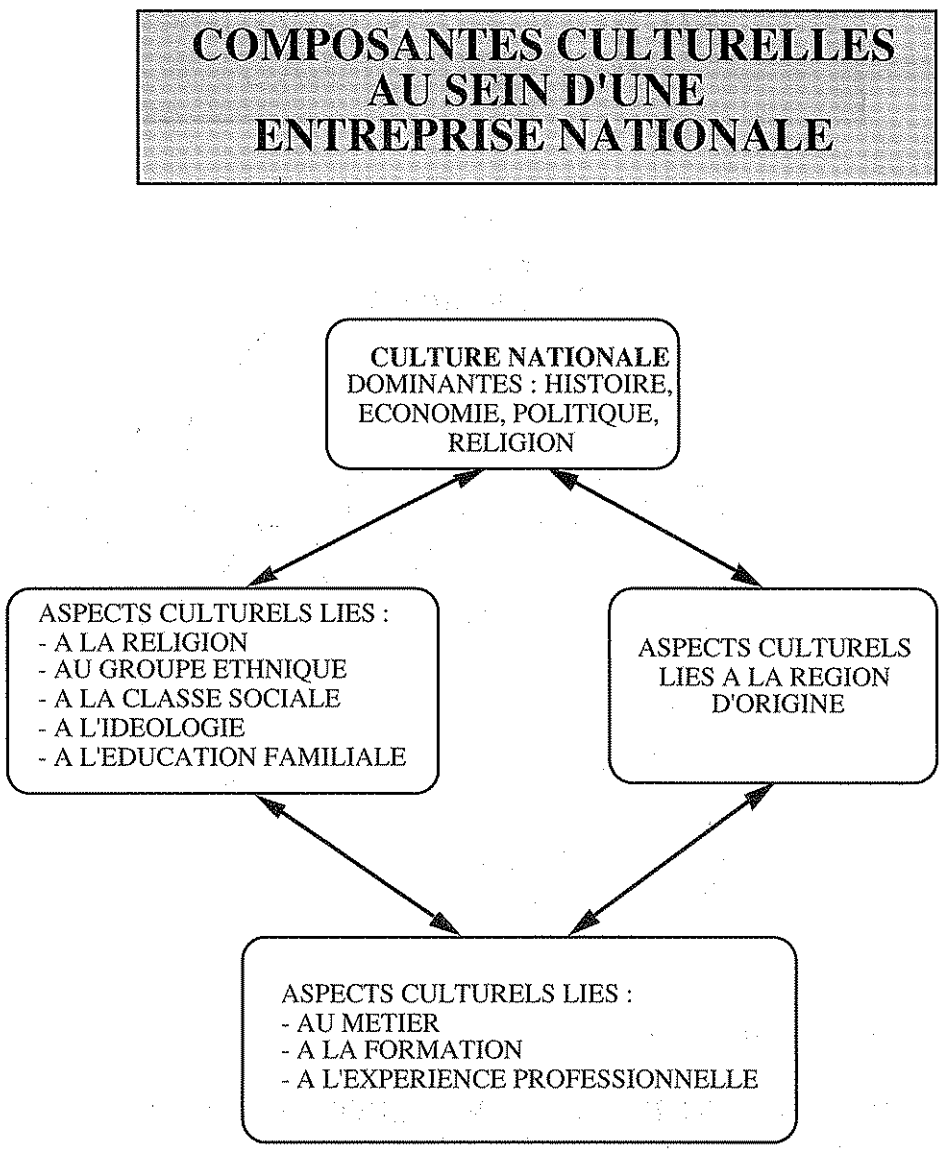
REGION	Début 19ème	Fin 20ème	Fin 21ème
AFRIQUE			
Afrique du Nord	10	190	410
Afrique Centrale	80	640	2 080
Afrique Australe	10	50	100
TOTAL	**100**	**880**	**2 590**
AMERIQUE			
Amérique du Nord	5	300	380
Amérique Centrale	10	190	430
Amérique du Sud	10	360	810
TOTAL	**25**	**850**	**1 620**
ASIE			
Chine	330	1 250	1 480
Japon	25	130	130
Pénins. Indienne	180	1 250	2 200
Autres	95	940	1 240
TOTAL	**630**	**3 540**	**5 050**
EUROPE			
Europe Occidentale	115	390	390
Europe de l'Est	30	120	120
URSS (CEI)	50	310	370
TOTAL	**195**	**820**	**880**
Océanie	-	30	40
Monde	**950**	**6 130**	**10 180**

Chiffres communiqués par A. JACQUARD lors de la conférence du 2/03/1992 au Groupe ESC Lyon

En termes culturels, l'individualisme et l'absence de valeurs et de références culturelles communes peut entraîner des dysfonctionnements ou des conflits sociaux liés à la présence de visions divergentes des enjeux et finalités de l'entreprise et à la polysémie des situations de management : incompréhension entre la base et le sommet, difficultés de coopération entre membres appartenant à des services, des fonctions ou des métiers différents....

Dans le cas très connu de conduite de projets, associant par exemple les membres des fonctions commerciales et de production, peuvent apparaître des incompréhensions mutuelles ou des difficultés relationnelles liées à des perceptions différentes des enjeux du projet, et au désaccord profond et souvent non exprimé entre les membres des deux fonctions sur le choix des stratégies, des moyens et procédures de sa mise oeuvre concrète.
Dans pareilles situations, des logiques culturelles, irrationnelles, implicites, prennent le pas sur le règlement, les procédures et méthodes rationnelles de travail et d'organisation de l'entreprise. Rien qu'au niveau national, ce type de situation remet parfaitement en cause l'idée, pourtant bien répandue, "de culture forte d'entreprise", face aux spécificités liées aux différentes origines de ses membres, en termes de formation, d'expérience professionnelle, de classe sociale, d'appartenance religieuse ou idéologique. Sur le schéma ci-dessous, nous pressentons les principales composantes culturelles d'une entreprise nationale (Voir schéma n°1).

SCHEMA N°1



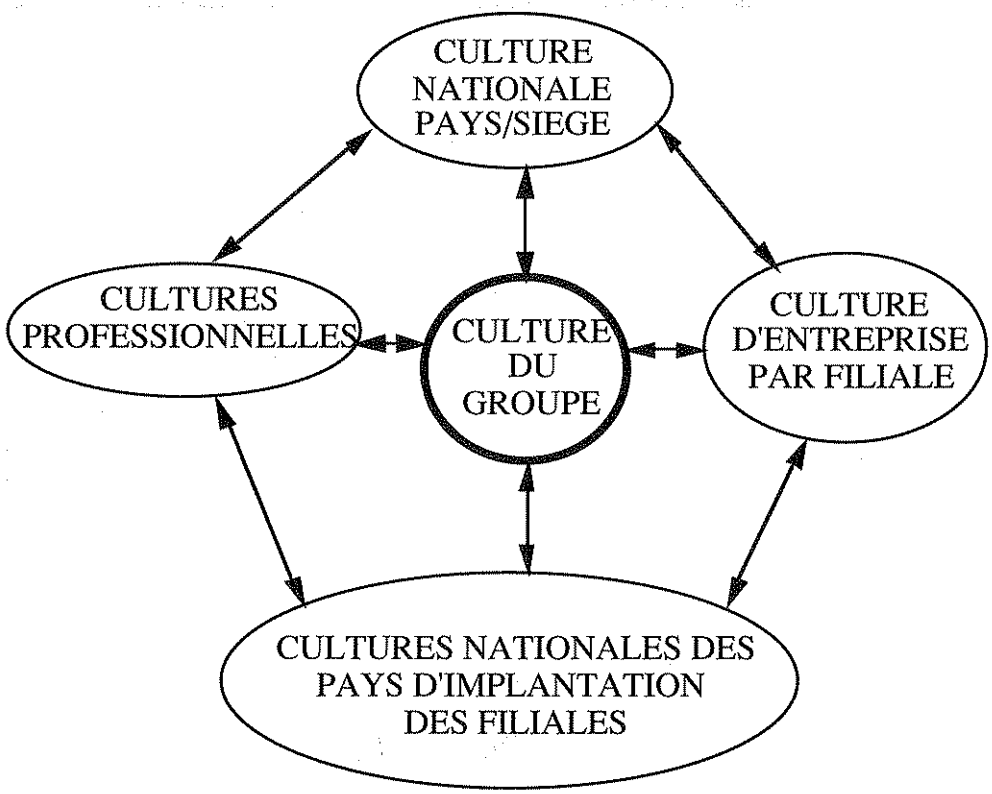
Ces différents aspects culturels orientent les attitudes et les comportements des membres de l'entreprise nationale. L'expérience de quelques entreprises montre que les "cultures fortes", qui n'intègrent pas les spécificités de ses différents membres, conduisent à l'absence de créativité de ces derniers et à la perte de compétitivité, voire à la disparition complète de l'entreprise de son univers économique.

Culture de choc ou Choc des cultures ?

Avec l'ouverture du grand marché européen, et **à l'international** en général, **la prise en compte des spécificités culturelles est un véritable défi managérial.** Les problèmes posés sont beaucoup plus complexes et portent sur des spécificités encore plus nombreuses, car aux différences culturelles nationales, viennent s'ajouter des différences managériales liées au processus d'internationalisation. Dans ce cadre précis, non seulement l'entreprise doit avoir une vision claire de ses propres caractéristiques culturelles internes et nationales, mais aussi celles de ses partenaires étrangers. Qu'il s'agisse d'un rachat, d'une alliance, d'une fusion ou d'une filiale non autochtone, **l'enjeu consiste à obtenir les complémentarités commerciales, technologiques ou financières.** Et pour cela, une vision polyoculaire s'impose aux dirigeants.

schéma N° 2

COMPOSANTES CULTURELLES AU SEIN D'UN GROUPE MULTINATIONAL



CONSEQUENCES

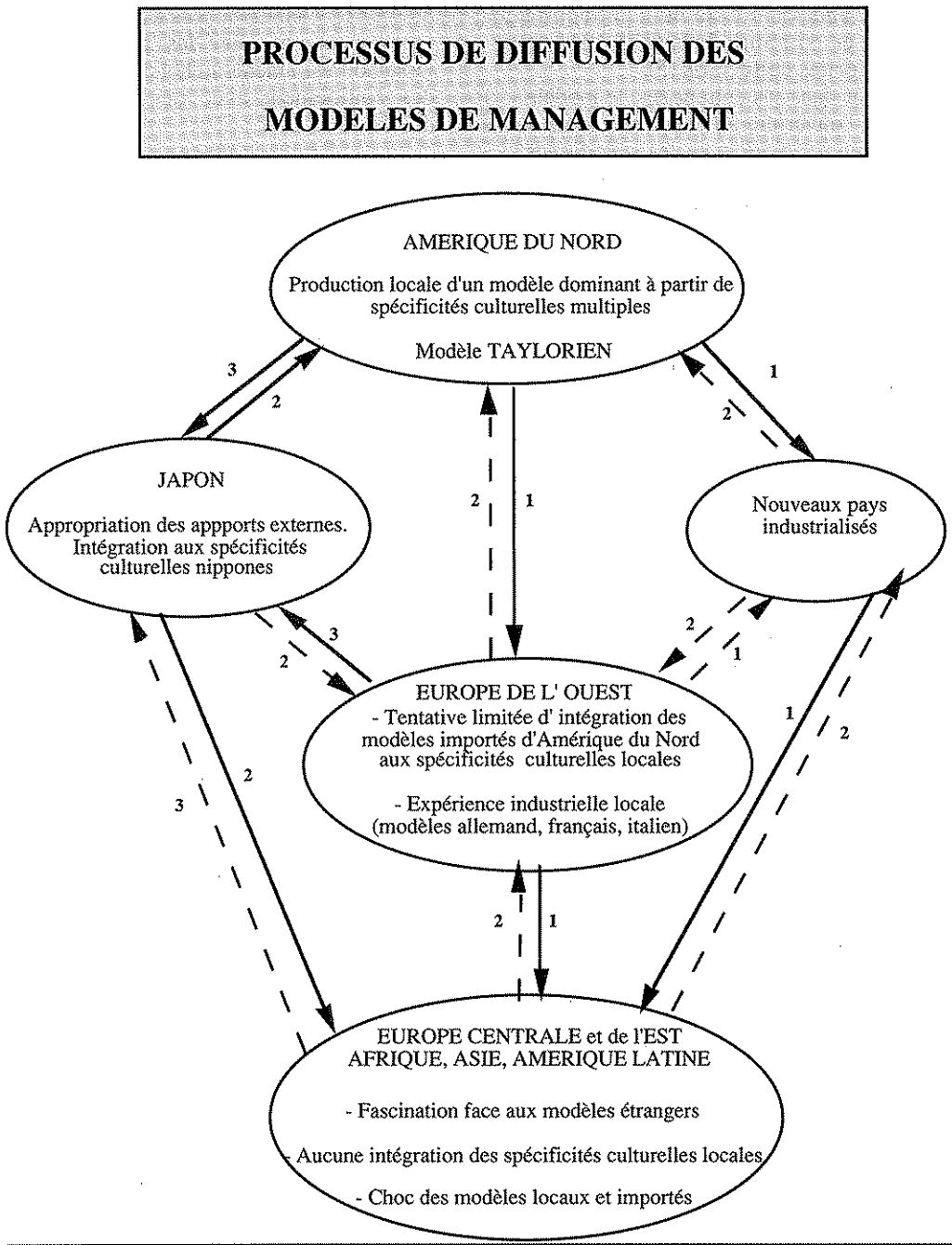
CHOCS CULTURELS A L'OCCASION DES RENCONTRES ENTRE PARTENAIRES ET HOMOLOGUES DE CULTURES DIFFERENTES

En termes de management, cette vision permet aux dirigeants d'effectuer des choix pertinents entre la **mise en oeuvre d'une culture de choc** et la **gestion volontariste des chocs** inévitables **des cultures différentes** en présence dans le groupe (cf : Schéma n°2). Comme nous avons déjà eu l'occasion de le souligner, (4) bien qu'apparemment plus facile à mettre en place, la première solution, consistant à ignorer les différences ou **imposer sa propre culture**, est totalement vouée à l'échec. Elle entraîne généralement des **manques à gagner considérables** pour les partenaires. Dans le cas des O.P.A. inamicales en particulier, la négligence des aspects humains et culturels entraîne plus de 90% des échecs rencontrés, entre partenaires de cultures différentes en particulier.

De façon générale quelques managers croient encore à **l'universalité des modèles de gestion** des entreprises et **de motivation** des hommes. Cette attitude se comprend aisément, lorsqu'on sait (qu'avant le miracle japonais, et pendant plusieurs décennies), elle a marqué l'approche nord-américaine du management . Ce modèle nord-américain a été très largement diffusé dans le monde et massivement repris par les écoles européennes de commerce et de gestion.

Qu'a-t-on fait au sein des différents pays du monde pour intégrer les apports américains aux spécificités culturelles et managériales locales ? Sur le schéma ci-dessous, nous apportons quelques éléments de réponse à cette question, et dégageons **trois principales logiques de diffusion des modèles** d'organisation et de management des hommes (Schéma n°3)

schéma n° 3



3 LOGIQUES :

UNIVERSALISME (1), FASCINATION (2), INTEGRATION (3)

L'étude du processus de diffusion des modèles de management met en évidence la **logique universaliste** développée en particulier par l'Amérique du Nord et l'Europe de l'Ouest à l'égard des autres pays ; **la logique de fascination** adoptée par les pays de l'Europe de l'Est et sous-développés d'Asie et d'Afrique ; **la logique d'intégration**, développée essentiellement par le Japon.

Seule, cette dernière logique permet de concilier l'ouverture à l'environnement et de tirer profit des apports extérieurs, sans perdre son identité, son originalité et sa compétitivité.

Concernant cette nécessaire intégration, l'approche japonaise nous révèle l'opérationnalité d'un autre principe-clé : **l'homme agit d'abord là ou il obtient de la reconnaissance, et surtout lorsqu'il est en cohérence avec ses priorités culturelles** (5).
Par ailleurs, pour réussir dans ses entreprises, le modèle japonais a su concilier l'ouverture à l'environnement, et intégrer à la fois les apports extérieurs, les spécificités culturelles à la culture d'entreprise locale. Au lieu d'importer intégralement les apports extérieurs, les japonais ont su, jusqu'à présent en tout cas, les copier, les transformer et se les approprier.

A quel prix, pendant combien de temps et dans quelles conditions pourront-ils s'appuyer à la fois sur la **tradition et les apports externes ?**

Seule l'histoire apportera une réponse à cette question, car dans ce domaine, les prévisions sont d'autant plus difficiles que l'environnement mondial et le contexte nipon lui-même évoluent très rapidement.

Au-delà de cette exception niponne et partout ailleurs dans le monde, le problème consiste pour les responsables d'entreprises, à savoir **tirer profit de la rencontre des cultures et des modèles de management différents.** Avec l'ouverture du grand Marché Européen et l'internationalisation de plus en plus accrue des entreprises, il faudra s'appuyer sur les **points de synergies et gérer les points de conflits culturels et managériaux** (Voir Tableau n°3).

Face à ce tableau, et contrairement aux idées naïves de certains citoyens, la constitution du Marché Européen n'enlèvera pas les spécificités culturelles nationales ou régionales. Au delà des aspects juridiques déjà assez complexes, certaines entreprises sont aujourd'hui confrontées aux **aspects interculturels européens.** Au travers de situations très diverses, et tout au long du processus d'internationalisation, elles prennent conscience du poids de ces aspects sur la mise en oeuvre des opérations.

L'enjeu véritable consiste à s'ouvrir aux autres et à les respecter ; à tirer profit de leurs apports culturels et managériaux, sans toutefois perdre son identité.

* **En situation de négociation ou de communication**, même entre partenaires ressortissants de pays voisins, tels que l'Allemagne et la France par exemple, le fait d'utiliser une même langue ne suffit pas pour bien comprendre son partenaire ; les **gestes** sont en effet presque aussi importants que les mots, les **modes de pensée** sont très différents entre ces deux voisins européens.

Ainsi les questions de détail posées par un allemand, déjà énervé par le retard de son homologue français au rendez-vous, finissent par agacer ce dernier; le tout faisant généralement échouer la négociation.

* **D'autres situations interculturelles plus complexes** sont évidemment évoquées par les hommes d'affaires internationaux :

- comment **animer une formation technique d'un personnel de culture différente**, et dont on ignore presque tout sur ses façons d'apprendre ?
- comment **concilier les points de vue différents** lorsqu'on est amené à choisir du matériel ou implanter des équipement avec des homologues de cultures différentes ?

- comment **optimiser les complémentarités d'équipes** fonctionnelles ou opérationnelles issues de contextes culturels et managériaux différents ?

- comment **effectuer un transfert** (ou une appropriation) **de technologie** dans un (ou d'un) contexte culturel et managérial différent ?

- comment faire converger les choix stratégiques en cas de partenariat d'entreprises issues de contextes culturels et managériaux différents ?

VERS UN MANAGEMENT INTERCULTUREL EUROPEEN

Face à ces questions, et aux nombreux enjeux liés au partage de valeurs et à la rencontre des cultures et des modèles de management différents au sein des entreprises européennes, **l'approche interculturelle est** à la fois **pertinente et indispensable.**
Les dirigeants d'entreprise pourraient en effet s'appuyer sur quelques principes clés :

Face aux apports non-européens, aucun modèle de management n'est parfaitement transposable d'un contexte culturel à un autre.

* Si les méthodes d'organisation et les procédures de gestion à l'américaine peuvent être implantées dans les entreprises européennes, certains aspects de ce modèle y sont très difficilement transposables : le respect des délais, la relation avec le client, les relations supérieur/subordonné, l'attachement à l'entreprise, le respect des contrats... **ne seront jamais parfaitement intégrés** par les mentalités latino-européennes fondées sur des systèmes de valeurs différents - voire opposés - sur certains principes-clés du management des hommes tels que la prévision, le contrat.

* Il en est de même pour les apports japonais, fortement marqués par les spécificités culturelles locales.

Le bilan des cercles de qualité en Europe montre les nombreuses limites de toute transposition intégrale de cette pratique managériale, et certaines entreprises l'ont suffisamment bien compris pour n'en retirer que ce qui est transposable.

* Comme nous l'avons vu sur le tableau n°2, les fondements culturels des modèles américains et japonais sont tellement différents, que leur utilisation simultanée,

au sein d'une même entreprise française par exemple, ne peut que déclencher des dysfonctionnements.

La "**logique de l'honneur** " à la française s'accommode mal, à la fois des logiques culturelles japonaise et américaine fondées sur des normes de valeurs et de croyances différentes, voire totalement contradictoires.

Qu'en est-il au niveau des entreprises italiennes, allemandes, anglaises... ?

Face à cette question, le manager européen ne devrait pas oublier que :
* **Les ressorts de la motivation ne sont pas universels.** En effet, si les uns sont plutôt motivés sur des bases économiques, quantitatives et individualistes (modèle nord-americain), d'autres le sont plutôt par l'attachement à l'entreprise, l'amour du métier ou du travail bien fait (pays latino-européens), la loyauté, l'esprit d'équipe et le sens du devoir (dans le cas du modèle japonais).

* Avec des valeurs différentes aux Etats-Unis et en France par exemple, **l'argent n'est qu'un ressort parmi d'autres.** Même s'il demeure l'échelle par excellence des échanges entre les hommes, le salaire et le statut sont différemment investis par les ressortissants de ces deux pays. Aussi dans **"la distinction"**, P. Bourdieu montre que si les Français accordent autant, voire plus d'importance au statut qu'au salaire dans l'acceptation d'un emploi, ceci n'est pas le cas aux Etats-Unis où celui qui perd son emploi repart sur un statut subalterne sans pour autant se sentir déclassé.

* Si la production (organisation, méthodes et procédures de travail) industrielle doit être la plus rationnelle possible dans tous les pays du monde, **l'implication et le respect des règles et procédures** sont fondamentalement culturels, et ne peuvent être obtenus à l'encontre des normes de croyance, de valeurs et de comportements locaux européens.
Gage de sérieux et de rigueur aux Etats-Unis et en Allemagne, le respect scrupuleux des procédures est perçu comme un manque d'idée et de personnalité en France .

*** Concernant l'interculturalité et le partage des valeurs en Europe :**
Malgré les apports américano-japonais et leur influence relativement forte sur la totalité des pays européens, **des différences culturelles et managériales existent bel et bien entre eux,** y compris entre pays apparemment très proches tels que l'Italie, l'Espagne et la France par exemple.

Certes, comme nous l'avons schématisé sur le tableau n° 3 p. 18, quelques pays européens partagent la même histoire, disposent des mêmes systèmes économiques et politiques, pratiquent les mêmes religions, ont des systèmes d'enseignements comparables sur lesquels ils pourraient judicieusement s'appuyer pour coopérer efficacement.

* Cependant, s'ils constituent une certaine proximité culturelle, ces points communs, **partie visible de l'iceberg culturel, ne doivent pas nourrir l'utopie d'une culture commune ou d'un modèle de management européen uniforme** au sein de tous les pays membres de la communauté.

D'où une série de questions cruciales pour les managers européens:
- Comment **concilier l'intégration à l'ouverture** et prendre en compte des différences culturelles européennes ?

- Comment s'appuyer sur des spécificités culturelles Européennes pour **favoriser les complémentarités** techniques et commerciales ?

- Dans quelle mesure l'entreprise européenne (employant un personnel issu de contextes culturels différents), peut-elle **satisfaire aux besoins d'identité et de reconnaissance** de ses membres ?

- Quel type d'organisation et quel style de management faut-il adopter pour les fédérer et les mobiliser autour du projet global d'entreprise ?

- Quel processus faut-il mettre en place pour favoriser leur **enrichissement mutuel, le développement d'un fonds culturel commun** et d'une vision commune des enjeux et **finalités** de leur entreprise ?

- Existe-t-il des fondements culturels partagés pour un modèle européen de management ?
Dans quelles mesures et avec quelles chances de succès celui-ci est-il à développer ?

Face à toutes ces questions, il n'y a évidemment pas de recette miracle. L'intégration culturelle et l'implication des hommes au travail, dans une entreprise multiculturelle, passent par une connaissance très approfondie et une prise en compte véritable de leurs spécificités culturelles et managériales en présence.
Le manager européen performant sera forcément doté d'une approche interculturelle, des attitudes et comportements inspirés de sa propre culture nationale, et résolument ouvert sur les spécificités culturelles et managériales des autres pays.

Pour suspendre cette réflexion, le partage des valeurs au sein des entreprises européennes est un enjeu complexe et d'actualité.
La mise en place d'une "culture européenne" par l'uniformisation des valeurs et des comportements est une utopie ; un piège que tout dirigeant et cadre d'entreprise concernée doit éviter.

Très schématiquement, pour tirer profit des différences culturelles et managériales européennes (au lieu de les subir), ils pourront s'appuyer sur l'approche interculturelle, à différentes phases du processus d'internationalisation (choix stratégiques, organisationnels et managériaux).

Le développement des réseaux (unités de production ou de distribution, alliances et partenariats....) , pousse les responsables d'entreprises européennes à **adopter une vision polyoculaire ; "penser global et agir local"** dans la conduite des opérations.

Face aux pressions nombreuses liées à la mondialisation des marchés, l'approche interculturelle permet de :

- Repérer les spécificités culturelles et managériales en présence (celles de ses cultures nationale et d'entreprise, celles de ses partenaires des autres pays).

- Evaluer les proximités culturelles et managériales (échelles de reconnaissance et ressorts de motivation au travail),

- Identifier les points de synergie et de complémentarité réelle

- Intégrer tous ces éléments pour mettre en place une organisation pertinente et un fonds culturel et managérial commun

- Développer un management respectueux et intégrateur des spécificité, un système performant à partir des complémentarités opérationnelles et commerciales.

Globalement, la mise en place de systèmes d'organisation dynamiques et flexibles, ainsi que la formation des cadres aux aspects interculturels du management sont les facteurs-clés de succès à l'international.

NOTES BIBLIOGRAPHIQUES

1) Le concept de culture

• Déjà en 1871, E.B TYLOR dans "Primitive Cutlure" (J. MURAY, London 1977), propose une définition de la culture incluant "la connaissance, l'art, la morale, le droit, les coutumes et toutes les autres possibilités et pratiques acquises par un homme comme membre d'une société".

• KLUCKHORN et STRODTBECK dans "Variation in value orientation" (Rowr Peterson, 1971), rassemblent 160 définitions élaborées par des anthropologues et spécialistes de langue anglaise parmi lesquelles SCHEIN.E aborde la culture dans ses aspects managériaux ("Organisational Culture and leadership ; Jossey-Bass 1985).

• Notre réflexion s'inscrit dans le prolongement des approches plus récemment développées par G. HOFSTEDE ("The cultural relativity of organisational practices and theories, Journal of international studies, Feb. 1983) et par Ph. D'Iribarne ("La logique de l'honneur, Seuil, Paris 1989), sans toutefois oublier la définition fondatrice et plus globale d'E. DURKEIM : "La culture est un ensemble lié de façons de penser, de sentir et d'agir..." en société comme au sein d'une entreprise.

2) Interactions culturelles entre l'entreprise et son contexte d'implantation

Les travaux de R. SAINSAULIEU mettent en évidence la réalité complexe des fonctionnements sociaux du travail et des organisations, ainsi que les interactions permanentes entre l'entreprise et la société globale (Identité au travail, P.F.N.S.P, 3e édition, Paris 1988), mais aussi dans "Sociologie de l'entreprise et de l'organisation" (P.F.N.S.P Dalloz 1988).

3) Changements culturels

Voir à ce sujet Henri MENDRAS dans "Le changement social" Chapitre 8, collection Armand COLLIN, 1983;

4. Rencontre des cultures et des modèles d'organisation

E. MUTABAZI a déjà montré comment les tentatives d'uniformation (domination) culturelle conduisent à des échecs formidables au sein d'entreprises occidentales implantées en Afrique Noire (Afrique Industrie, janvier 1989).

5. Appropriation des apports externes

Voir à ce sujet l'ouvrage de R.J Robin "La traque de la qualité" aux Editions d'organisations 1988).

Autres références

• Carmel CAMILLERI, M. COHEN-EMERIQUE : "Chocs des cultures : concepts et enjeux pratiques de l'interculturel", Edition HARMATAN 1989.

• Rolf LINTON : "Les fondements culturels de la personnalité, Dunod 1986.

• Jean BRILMAN : Modèles culturels et performances économiques : les hommes, les entreprises, les états" Edition Hommes et Techniques 1981.

• Michel PETIT et al : "L'Europe interculturelle : mythe ou réalité ? Editions d'organisation 1991.

• Albert KOOPMAN : "Transcultural Management : how to unlock global resources". J.J Press Ltd Prestow,Corwall 1991.

• Hideo INOHARA : "Ressources Humaines dans les entreprises japonaises", Editions EYROLLES, Paris 1991.