

Analyse Sur Le Lien Entre L'interculturalite Et Le Management Dans Le Contexte Du Nord De Madagascar : Cas De La Region Diana

ZAFISOLO Max

Doctorant à l'EDGVM, Université de Mahajanga

RABEHAVANA Van Aldo

Enseignant Chercheur à l'UGM, Université de Mahajanga, Madagascar

Résumé

Cet article a pour objet d'analyser le rapport entre l'interculturalité et le management, et ce dans le contexte du nord de Madagascar (Région DIANA). De ce fait, il s'agit donc d'examiner les impacts de l'interculturalité dans le management, dans ce sens, nous allons nous intéresser aux comportements managériaux. Ainsi, à partir de la recherche que nous avons effectuée, le point de vue des enquêtés tendent à montrer qu'il y a un lien entre l'interculturalité et le management et cela peut induire des impacts positifs sur les styles de management qui ont par la suite des effets sur la performance. Par conséquent, les répondants dans sa majorité précisent à plusieurs reprises que cette performance peut avoir lieu à condition qu'on adapte les styles de leadership par rapport au contexte, sinon cette performance ne serait pas obtenue.

Mots-clés : style de management, interculturalité, management, leadership, performance.

Abstract

The purpose of this article is to analyze the relationship between interculturality and management, in the context of northern Madagascar (DIANA Region). Therefore, it is a question of examining the impacts of interculturality in management, in this sense, we will be interested in managerial behavior. Thus, from the research that we have carried out, the point of view of the respondents tends to show that there is a link between interculturality and management and this can induce positive impacts on management styles which have by subsequent effects on performance. Consequently, the majority of respondents repeatedly specify that this performance can take place provided that leadership styles are adapted to the context, otherwise this performance would not be obtained.

Keywords: management style, interculturality, management, leadership, performance.

Date of Submission: 13-03-2025

Date of Acceptance: 26-03-2025

I Contexte

Plusieurs auteurs se sont prononcés sur l'influence qu'opère l'interculturalité sur le management, sur le lien direct qu'entretiennent ces deux notions dont le gestionnaire doit tenir compte, car ayant des répercussions directes sur les pratiques de gestion.

Depuis que le management existe en tant que corps de principes, cette question de la coopération entre les différentes composantes sociales d'une organisation a été posée. Et la question du comment faire en sorte que des gens différents par l'âge, le sexe, l'origine sociale, l'origine ethnique, la culture, la formation et le métier travaillent ensemble en vue de l'objectif commun a été dévolu aux gestionnaires¹. Tel est bien le problème qui se pose à toute action organisée et que les gestionnaires ont depuis toujours eu pour objectif de résoudre au quotidien (Chanlat, 1998, 2002, 2005). La question de la socialité est donc, elle aussi, au coeur de la dynamique managériale (Dameron, 2004).

A cet effet, Alain Henri (1991) montre que les réussites des entreprises tiennent aux liens qui existent entre les formes modernes de son organisation et les valeurs du milieu social dans lesquelles elle évolue. Le lien qu'entretiennent les sciences sociales et le management est de nature opératoire, en d'autres termes, c'est la recherche d'une description détaillée des actions nécessaires à l'obtention d'un résultat (Jean François Chanlat,

¹ Chanlat, J-F. (2010). « Management et diversité : un regard anthropologique », *Dauphine Recherche Management, L'état des entreprises*, collection Repères, La Découverte, Paris

1998).

Dans ce sens, l'entreprise n'est pas seulement une unité dépendant uniquement des facteurs financiers et matériels, elle dispose aussi d'individus qu'il faut gérer et qui constituent notamment les managers et les subordonnés². Les activités du management renferment en général des idées relatives à la planification, à l'organisation, à la coordination et au contrôle, à chacune de ces activités, on procède à une prise de décision³. Ces activités visent essentiellement l'efficacité et la performance au niveau de l'entreprise. Le but recherché est l'exécution correcte des tâches attribuées selon des normes préalablement établies, des règles bien définies, par une minimisation du coût de production et un partage scientifique des responsabilités d'où l'importance de style de management afin d'améliorer la performance.

En outre, la performance de l'entreprise résulte moins de la conjoncture que de la qualité de son management, c'est-à-dire de la justesse de ses orientations stratégiques et de l'efficacité de leur mise en œuvre. Le problème fondamental est donc celui de l'évaluation de la compétence de la direction. Peut-on toutefois apprécier objectivement cette compétence ; autrement qu'en cataloguant de manière simpliste « bon dirigeant » celui dont l'entreprise a obtenu de bons résultats à court terme et « mauvais » dirigeant celui dont l'entreprise connaît des difficultés et, si oui, comment ? Au risque de surprendre, précisons d'emblée qu'il n'y a pas de modèle normatif de méthode et de style, permettant par comparaison d'apprécier les forces et les insuffisances d'une direction⁴. En effet, en fonction de la nature de leurs activités, de leur ancienneté, de leur rythme de croissance, de leur taille et des stratégies à mettre en œuvre, des styles d'animation et des méthodes de gestion pourront plus ou moins bien convenir aux entreprises. De ce fait, la meilleure connaissance des employés qu'on dirige est essentielle voire capitale afin d'atteindre l'objectif, à cet effet, la culture est donc indissociable à la gestion et au management d'où le choix de notre sujet de recherche en étudiant particulièrement ce dernier dans le contexte du Nord de Madagascar.

Comme le dit Hofstede les facteurs qui influencent le comportement d'un individu se trouvent dans son histoire, son environnement, et aussi par le biais de l'éducation et de l'enseignement. Nous comptons mettre en relief que la culture d'un cadre dirigeant qui s'exprime par son comportement, son mode de penser et sa manière de vivre pourrait fortement influencer ses styles de management. Autrement dit, la performance ou l'incompétence d'un individu-cadre supérieur d'une entreprise ou d'une organisation aurait un rapport avec ses cultures. Or ces dernières se forment au moyen de plusieurs facteurs que nous les avons déjà précédemment évoquées et y compris aussi les passés historiques.

En effet, si l'on tient compte de l'histoire de la région DIANA, plusieurs phénomènes devraient être pris en compte. D'abord, DIANA est une région marquée par une histoire assez dynamique qui pourrait également former la culture des gens de la région. Historiquement, la région est peuplée par des Sakalava. A Nosy Be, ils sont appelés « Sakalava Bemihisatra », et à Ambanja, ils sont connus par, « Sakalava Be Mazava ». Par contre, ils sont appelé « Antakarana », à Antsiranana et Ambilobe. Les Antakarana dont le nom signifie « ceux qui peuplent les tsingy » ou encore « ceux qui peuplent la montagne rocheuse » est un groupe occupant la partie Nord de Madagascar, plus particulièrement entre Ambilobe et le Cap d'Ambre, dans le massif de l'Antakarana. Les Antakarana seraient à l'origine des Sakalava, ils sont venus émigrer dans la partie Nord de la grande île au XVIIe siècle. Le déplacement vers cette localité est justifié. La principale raison est pour échapper aux éventuels assaillants et pour se réfugier dans les grottes au soubassement du massif. Ainsi, leur civilisation aurait donc été formée par un certain nombre de faits historiques qui sont principalement liés par l'histoire des migrants. Une civilisation qui s'est formée par le dynamisme maritime. Le poids des migrants reste associé à la formation culturelle de la Grande-île. C'est à partir de ces problèmes de migration que va se former l'histoire de la monarchie malgache qui sera ensuite remplacée par le gouvernement colonial.

Par conséquent, tout ce poids du passé restera important pour la formation culturelle de la région et qui bien évidemment influencera la vie des gens et y compris le système économique.

Le choix du sujet et l'objectif

Nous allons mettre en exergue le rapport qui pourrait avoir entre l'interculturalité et le management pour le cas de la région DIANA tout en tenant compte de sa particularité. Et ensuite, on aura l'intérêt de trouver les impacts positifs et négatifs des différentes cultures sur la croissance et le développement de l'entreprise opérant ou existant dans la région DIANA.

Et en l'occurrence, nous allons nous intéresser aux comportements managériaux. Ainsi, comment les différences des cultures se manifestent-elles sur le management ? Par rapport à cette thématique, nous voudrions démontrer que pour obtenir des résultats satisfaisants, une entité ou une organisation donnée doit tenir compte

² Cornet, A, Warland, P et Pinson, (2008) *GRH et gestion de la diversité*, Paris, Dunod.

³ Mutaba zi, E et Pierre, P, (2008). *Pour un management interculturel De la diversité à la reconnaissance en entreprise*, Paris, L'Harmattan.

⁴ Chevrier, S, (2012) *Gérer des équipes internationales*, Ste Foy, Les Presses de l'université Laval

des aspects qui relèvent du domaine de cultures de la société qui se forment à partir de l'environnement voire du passé d'un groupe ou d'un individu donné.

La problématique

La question qui nous intéresse consiste à déterminer l'impact de ces cultures du nord de Madagascar sur le système transactionnel qui s'exprime par les comportements. En d'autres termes, nous avons pour objectif d'analyser le rapport entre les comportements en général, et l'interculturalité et les styles de commandement en particulier et ce tenant compte des différentes cultures. Par rapport au fondement de notre sujet, notre problématique s'articulera alors autour des questions suivantes :

- L'interculturalité influe-t-elle sur le management?
- Comment se manifeste cette influence à travers les styles de management ?
- Pour la région DIANA, les facteurs socio-culturels sont-ils sources de performance d'une organisation ou d'une entreprise ?

Hypothèses

L'hypothèse que nous avançons s'articule autour de l'idée selon laquelle qu'il existe un lien entre l'interculturalité et le management. Et cela se reflète largement dans la manière de gérer une organisation donnée voire même dans le mode de travailler. De surcroît, la culture professionnelle se formerait, selon notre vision, à partir des éléments antérieurs vécus par celui ou celle qui dirige et qui impactera par la suite aux résultats de l'organisation ou de l'entreprise. Enfin, les facteurs socio-culturels pourraient être des vecteurs de performance si l'on tient compte des aspects relevant de la culture et dans le cas contraire ils peuvent être des facteurs de blocage à la performance si on l'ignore.

II. La méthodologie

Notre sujet a été élaboré en vue de mettre en évidence le rapport qu'on peut établir entre les comportements, l'interculturalité et le management. Pour parvenir à un tel objectif nous nous sommes basés sur la méthode des cas et l'observation participante. Dans ce sens, nous avons étudié quinze grandes entreprises opérant dans divers domaines d'activité dans la région DIANA. Pour ce faire, l'approche ethnographique était nécessaire car elle est plus vaste et s'étend à la collecte des données du fait qu'elle insiste plus sur l'observation participante. De plus, par rapport à notre sujet de recherche et en particulier le terrain et aussi pour un échantillon de 450 individus, cette méthode permet une étude descriptive et analytique des traditions, us coutumes et mœurs de population déterminée pour comprendre la dynamique autour des objets. Par ailleurs, les méthodes ethnographiques produisent une grande richesse de résultats approfondis qui peuvent aider à la compréhension des comportements.

Et notre démarche a été orientée vers la technique à la fois hypothético-déductive et inductivo-déductive qui s'agira d'un vécu de proximité dans le contexte du cumul de l'observation participante et de la participation observant. Cette approche nous a favorisé à l'exploration documentaire, d'instrumentation des diverses et relatives aux techniques d'enquêtes et à notre processus rédactionnel dans l'exploitation des données.

Et comme nous le savons, la démarche s'effectue souvent par des descentes sur terrain qui semblent obligatoire et permettant de vérifier l'hypothèse illustrée par le sujet et d'assurer la valeur empirique de l'analyse.

Pour notre cas, nous avons aussi procédé par cette voie basée sur l'enquête que nous avons effectuée auprès de la population de diverses catégories qui se répartissent dans cinq districts de la région DIANA suivants : Diego I, Diego II, Ambilobe, Nosy Be, Ambanja. Grâce à cette méthodologie assez pragmatique et avec la contribution de la population cible, nous avons pu collecter un certain nombre de données qui nous ont permis de comparer et d'expliquer les faits sociaux et bien évidemment de mieux explorer notre sujet. Dans ce cas, comme toutes les autres approches en sciences humaines et sociales, nous pouvons affirmer que celle-ci (l'enquête) relève également de la démarche scientifique.

III. Résultats et discussions

D'une manière générale, le point de vue des enquêtés tendent à montrer qu'il y a un lien entre l'interculturalité et le management et cela peut induire des impacts positifs sur les styles de management pour instrumenter la performance. Par rapport au développement et croissance de l'entreprise qui peuvent avoir à partir de cet effet, les enquêtés sont relativement plus sensibles aux impacts positifs qu'induiraient l'interculturalité sur le management d'abord et la performance ensuite. Dans leurs explications, les répondants dans sa majorité précisent à plusieurs reprises que cette performance peut avoir lieu à condition qu'on adapte les styles de leadership par rapport au contexte, sinon cette performance ne serait pas obtenue.

Ainsi, à partir de la recherche que nous avons effectuée, nous avons constaté que les gens du nord en général, et les étrangers en particulier ont leurs propres cultures, leurs propres histoires. Leurs comportements

managériaux sont les fruits de leurs valeurs socioculturelles acceptées et enseignées au sein des familles et d'autres groupes d'appartenance. Ces valeurs ne sont pourtant pas toujours favorables par rapport à la performance, à la croissance et ensuite au développement.

En effet, il est difficile de déterminer quels aspects de la nature humaine résultent de dispositions innées ou héréditaires, et quels aspects sont les résultats de l'acquis ou de l'environnement. Cela nous amène à penser que dans la majorité des aspects du comportement humain les deux sont présents ; ce sont des facteurs qui influencent simultanément et de façon continue l'individu.

Dans une situation donnée les caractéristiques individuelles d'une personne amèneront celle-ci à adopter un comportement qui lui est propre entraînant des réactions au sein d'un groupe qui peuvent être constructives, destructives ou neutres avec des attitudes de jugement, d'interprétation, d'investigation, de conseil, de soutien ou de compréhension, qui, dans tous les cas influenceront le management.

La perception des relations interpersonnelles diffère selon les cultures et plus particulièrement la maîtrise des émotions qui sera faible chez les latins et forte chez les Américains. Le niveau de transparence de la transmission d'information, qui est capital en management, est considéré, en France, comme un signe de pouvoir hiérarchique à préserver alors que dans les pays anglo-saxons il s'agit d'une démarche naturelle et un atout majeur pour la réussite des projets⁵.

IV. Conclusion

En somme, d'après les résultats de notre recherche, les enquêtés sont pour la plupart en faveur de l'impact de l'interculturalité sur le management, mais seulement ils posent une certaine réserve quant aux impacts positifs par rapport à la performance dont cette dernière est la condition sine qua none de la croissance et de développement.

De plus, il n'existe pas de méthode de management universel ni de modèle culturel qui surpasse les autres. Pour réussir en management de projet il est essentiel de s'adapter à chaque culture. Chacun est capable de comprendre l'attitude opposée et de s'y adapter. Des règles pratiques et simples permettent d'éviter d'éventuels affrontements. De plus la prise en compte des facteurs culturels d'un pays permet d'avoir une meilleure connaissance, de mieux comprendre mais aussi d'adapter le style de management en fonction des valeurs et attentes de la culture pays.

Bibliographie

- [1]. CHEVRIER, Sylvie. Le management interculturel, PUF, 2013 ;
- [2]. DESJACQUES Yves, RODET Philippe, le management bienveillant : la bienveillance est l'indicateur d'un monde encor humain, Edition Eyrolles, 2017, 168 pages
- [3]. DICECCA Vincent, Les 5 clés pour réussir ses premiers pas de manager, Edition Dunod, 2014, 96 pages
- [4]. DRUMMOND Virginia ,Comprendre la diversité culturelle pour mieux manager les équipes, Edition GERESO, 2021, 300 pages
- [5]. GAVAND Alain , Le recrutement, les meilleures pratiques, éditions d'Organisation, 2005, Paris.
- [6]. GENNEP, Van Arnold. Tabou et totémisme à Madagascar, Edition Ernest Leroux, Paris1909 ;
- [7]. GUILLOT-SOULEZ Chloé , La gestion des ressources humaines, Gualino-lextenso éditions, 2008
- [8]. HOFSTEDE Geert, Culture's Consequences , Sage Publications, 2001 ;
- [9]. HOVER Nathalie, Le petit management, Edition Dunod, 2021, 48 pages
- [10]. JUET Rémi, la boîte à outils du manager, Edition Dunod, 2020, 320 pages
- [11]. LUECKE Richard, La bible du manager, Edition HBR, 2019, 302 pages
- [12]. MAYRHOFER Ulrike, Comprendre et gérer la diversité culturelle, Edition Vuibert, 2017, 288 pages
- [13]. MEIER Olivier, Management interculturel,Stratégie, organisation, performance, Edition Dunod,2019, 336 pages
- [14]. MUTABAZI, Evalde. Gestion en contexte interculturel. Ed. Harmattan, 2008 ;
- [15]. PERRETI Jean Marie, La gestion des ressources humaines, 14eme édition, Vuibert, 2007
- [16]. PIERRE Philippe, MUTABAZI Evalde, Management interculturel, altérité et identités, Editions L'Harmattan, 15 nov. 2014 - 590 pages
- [17]. PRETCELLE Martine, L'éducation interculturelle, Edition Que Sais-je, 2017,128 pages
- [18]. RAISON-JOURDE François, Les souverains de Madagascar : l'histoire royale et sesrésurgences contemporaines, Paris, Karthala, 1983, p. 18. 34.
- [19]. RAJAOSON, François, Approche diachronique du travail à Madagascar, KABARO,2010 ;
- [20]. RAKOTO RATSIMAMANGA Albert, Tache pigmentaire héréditaire et origine desmalgaches, "Revue anthropologique", 1940 ;

⁵ Davel, E, Dupuis, J-P et Chanlat, J-F, (Dir), (2008) *La gestion en contexte interculturel*, Ste-Foy, Les Presses de l'université Laval; CDRom, Télé-Université du Québec, Montréal