

Management interculturel Principales approches interculturels

SOUMIA AroussiIdrissi

Doctorante à la faculté des sciences de l'éducation-Université Med V-Rabat

Dans un contexte de mondialisation croissant de plus en plus compétitif où les ressources se raréfient et les besoins s'amplifient, les organisations sont obligées de s'adapter pour suivre la cadence : aussi bien par une main d'œuvre diversifiée que par leur mode de management. Le management « interculturel » est un domaine interdisciplinaire qui vise à faciliter la communication, la gestion et l'interaction des collaborateurs et acteurs de différentes cultures au sein d'une organisation, et entre les entreprises en particulier celles qui se développent à l'international.

De nombreux auteurs à savoir Edward T Hall¹ (1979), Geert Hofstede² (1980) et Philippe d'Iribarnese sont attelés à proposer des outils théoriques pour expliciter les divergences culturelles.

Date of Submission: 01-10-2022

Date of Acceptance: 12-10-2022

I. APPROCHE D'HOFSTED

C'est dans les années 1960 que les bases du management interculturel ont été élaborées par le professeur Geert Hofstede qui lança les jalons de quatre dimensions pour structurer les différences de styles de management de plusieurs pays et leurs différences culturelles : distance hiérarchique, individualisme/communautarisme, contrôle de l'incertitude et l'approche masculine/féminine. Il mit en place une échelle de notation de 1 à 100 afin de mettre une base de comparaison des différences pays par pays. A travers une enquête de quatre ans dans une cinquantaine de pays et une population de 116000 personnes (entre les années 1968 et 1972).

Dans son ouvrage « Culture and Organisations : International Studies of Management & Organisation » Hofstede a présenté les quatre principales dimensions qu'il utilisa par la suite dans le cadre de son étude chez IBM, société dans laquelle il a exercé.

Les quatre dimensions essentielles du management interculturel s'articulent comme cela :

❖ Distance hiérarchique

La première dimension est la distance qui sépare chaque employé de l'entreprise, la hiérarchie en somme, c'est-à-dire le degré d'inégalité en matière de pouvoir et d'autorité auquel n'importe quel membre du groupe est soumis, par exemple entre lui et son supérieur hiérarchique. Elle révèle dans quelle mesure une société accepte la répartition inégale du pouvoir au sein des institutions et des organisations.

La Suède a un indice, pour cette dimension-là, beaucoup trop faible, cela souligne le fait que l'organisation est plate et décentralisée. La position due au poste ou même le statut social n'a que très peu d'impact et d'influence sur les relations personnelles au sein de l'organisation. Donc les atouts et avantages de chaque poste perd toute sa valeur, si les limites entre les responsabilités et avantages du dirigeant et celles de ses employés disparaissent, il n'y a plus aucun intérêt au rôle de dirigeant ou à aucun autre rôle au sein de l'entreprise/organisation, s'ils sont tous équivalents il n'est plus question d'organisation et la hiérarchie qui va avec de pair perd tout son sens.

Ainsi, notons que les membres d'une société au sein de laquelle la distance hiérarchique est grande, sont plus favorables à accepter l'ordre hiérarchique établi et à surtout favoriser son bon fonctionnement sans pour autant constamment remettre en question leur place au sein de cette hiérarchie, ils y sont tout simplement grâce à leurs compétences et aptitudes.

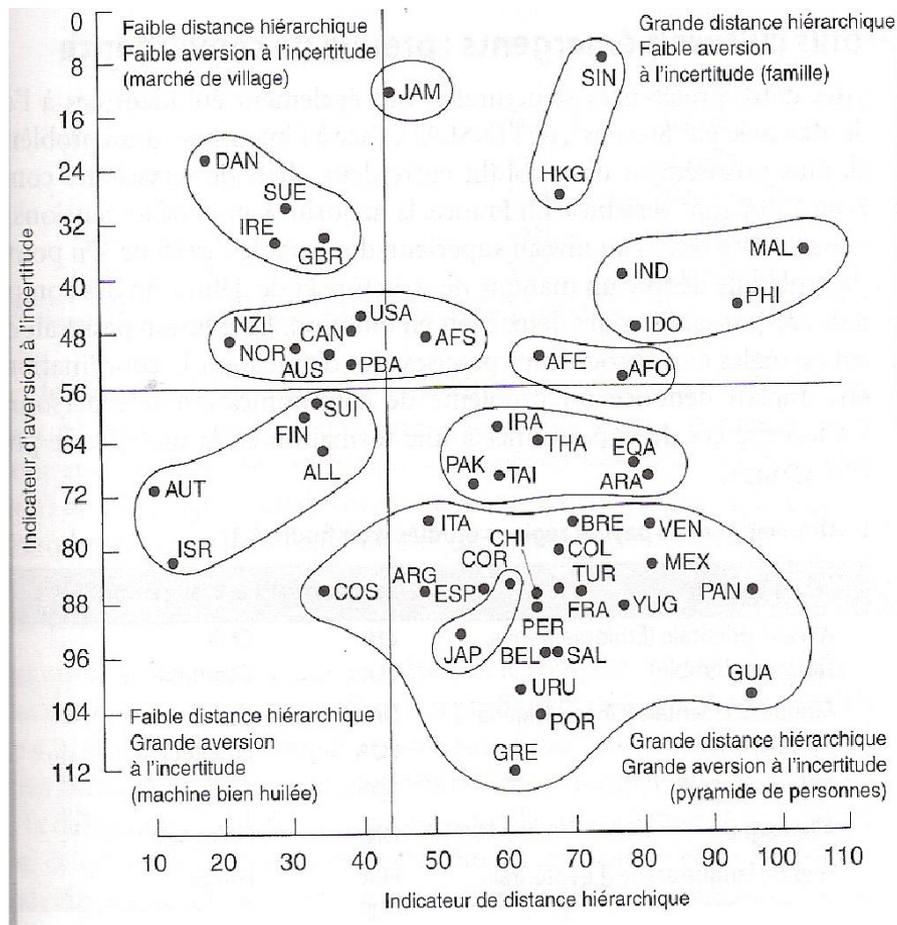
Alors que dans une société dont la distance hiérarchique est faible les individus ont d'avantage tendances à soulever des questionnements sur ces inégalités de pouvoir tout en cherchant à les réduire de manière incohérente et illusoire. Chaque poste requiert un certain nombre de capacités, de formations et

¹ Edward T. Hall, de son nom complet Edward Twitchell Hall est un anthropologue américain et un spécialiste de l'interculturel.

² Gerard Hendrik Hofstede dit Geert Hofstede, né le 2 octobre 1928 à Haarlem et mort le 12 février 2020 à Ede, est un psychologue néerlandais

d'aptitudes, un dirigeant en nécessite notamment d'avantage plus qu'un simple employé au sein de l'entreprise. Bien évidemment cela insinue que les hiérarchies imposées doivent être rationnelles et logiques. Il serait bon de préciser qu'il n'est bien évidemment question que de supérieurs hiérarchiques et non pas de supérieurs en tant qu'individus, le contexte doit toujours être celui professionnel.

Carte de Hofstede, prise du livre *Management Interculturel* de S. Schneider et J.L Barsoux (2003).

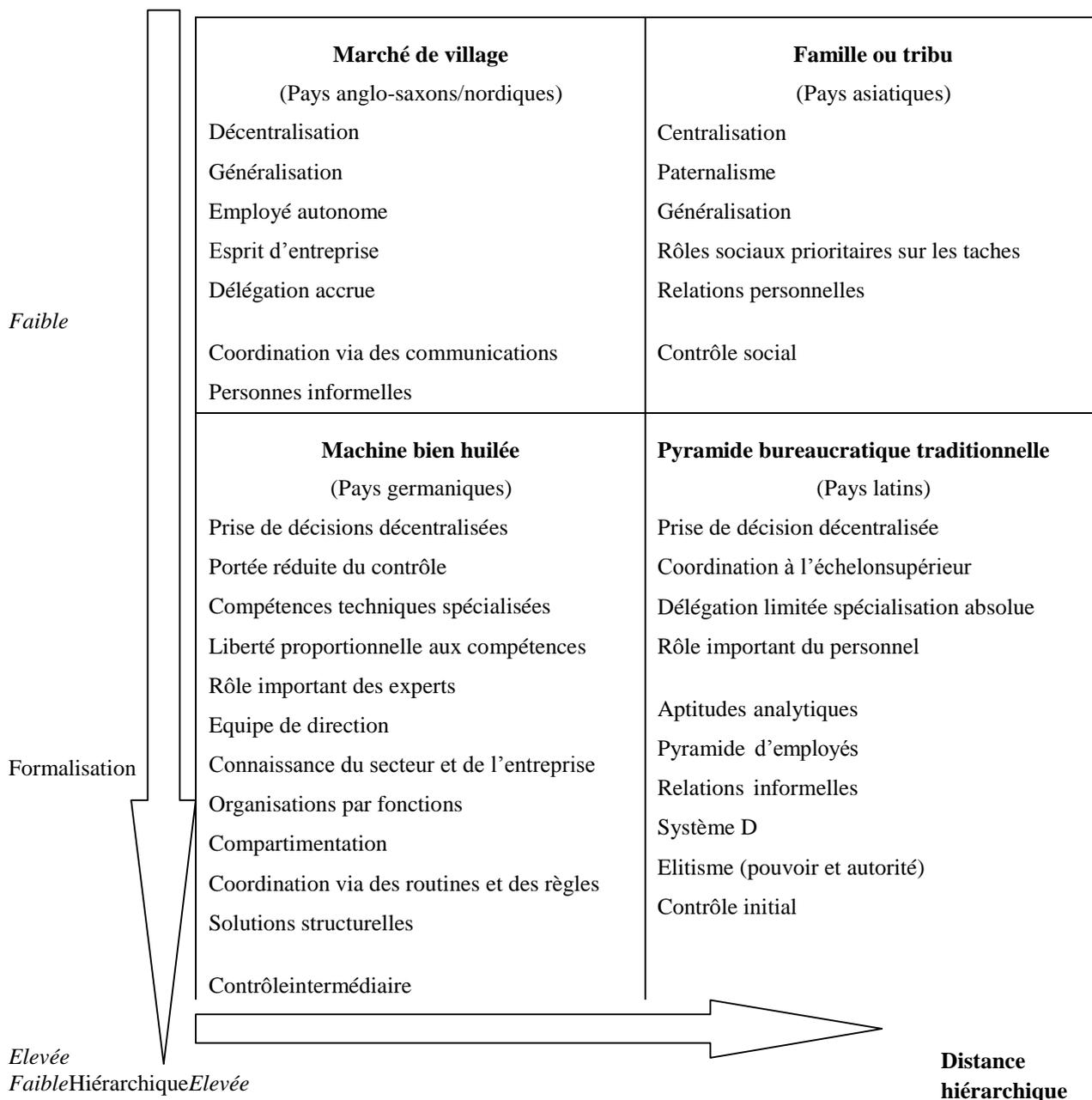


❖ L'aversion pour l'incertitude

Il est question du degré de tolérance qui découle du manque de prévisibilité et de stabilité vis-à-vis de situations incertaines.

Dans cette dimension, Hofstede souligne le besoin d'avoir des procédures écrites et non-écrites concernant le travail en entreprise. Le changement inattendu peut se déclencher et provoquer une rupture avec des habitus managériaux sans que cela bouleverse les employés et le climat au sein de l'entreprise. On accorde moins d'attention aux incertitudes futures car nous savons garder le sang-froid et les gérer en groupe et en cas de complications, celles-ci sont affrontées d'une manière détendue et dans un climat serein.

Aversion à l'incertitude



Profils culturels émergents, basé sur Hofstede, pris du livre *Management Interculturel* de S. Schneider et J.L Barsoux (2003).

❖ L'individualisme

Cette dimension considère la place de l'individu et son comportement au sein de l'organisation. Elle indique la volonté des personnes à s'occuper d'elles-mêmes et de leurs proches tout en préservant une indépendance émotionnelle envers les groupes, organisations et autres collectivités. La personne a ses propres objectifs et ses propres envies qui sont généralement inconsciemment prioritaires à ceux de l'organisation.

Mais il ne faut pas oublier que l'individu va s'épanouir en fonction de son rang et de sa responsabilité au sein de l'entreprise. Il est donc très courant d'associer les intérêts de l'entreprise et ceux de l'individu, cette convergence est un vecteur puissant d'évolution globale de l'entreprise et de l'individu propre.

❖ L'opposition entre masculinité/féminité

Elle couvre une tendance pour des valeurs soit masculines comme l'assurance, la compétitivité, ... ou féminines comme la qualité de vie, le bien-être, l'estime de soi etc.

Pour HOFSTEDÉ, la masculinité peut signifier, une différenciation des sexes dans les rôles socioprofessionnels, mais elle ne signifie pas que la masculinité soit une attitude des hommes, ou que la féminité soit une attitude des

femmes. Il faut savoir dissocier l'un de l'autre et aller au-delà de la différence de sexes car avant d'être une femme ou un homme, il est question d'individus propres avec autant d'atouts et de qualités à apporter l'un que l'autre pour le bien être générale de l'entreprise.

II. APPROCHE D'IRIBARNE

L'étude consiste à analyser le sens des relations d'organisation et de management à travers des séjours effectués par des chercheurs au sein de différentes usines, en commençant par le même groupe multinational implanté en France, aux USA et aux Pays-Bas.

Elle s'est étendue par une recherche comparable dans différents pays d'Europe, d'Amérique et d'Afrique.

Philippe D'Iribarne préfère une approche ethnologique en choisissant un site circonscrit où le chercheur partage en profondeur le vécu de l'entreprise et s'interroge sur le sens des observations relevées.

❖ Les principaux traits culturels identifiés :

Les rapports socioprofessionnels en France sont organisés en strates, un contraste peut être effectué pour expliquer l'origine, à savoir les trois états de l'ancien régime : noblesse, clergé et tiers-état. Leur transposition au temps moderne pourrait être la suivante :

- La notion de cadres, spécifique à la France, peut être interprétée comme une persistance de la noblesse, surtout quand elle est représentée par des corps fermés et élitistes des anciens élèves des « grandes écoles ». La notion de famille, de naissance commence à se dissiper et laisse place progressivement au talent, travail ou capacités intellectuelles scolaires acquises à la naissance et au fil du temps par un travail sérieux, rigoureux et impliqué tout au long de la scolarité, c'est cela qui leur permettra d'accéder par la suite aux « grandes écoles ».

- Le fait d'être lauréat de ces grandes écoles conditionne certainement, encore aujourd'hui, le recrutement et l'intégration professionnelle surtout en début de carrières.

- Le clergé détenteur du savoir peut appartenir au corps des techniciens, employés et ouvriers de grande qualification, et encore plus chez les artisans, détenteurs et défenseurs d'une qualification reconnue et d'une culture professionnelle identifiée par métiers ; l'identité se forge autour de cette fierté d'appartenance au métier et à une profession.

- Le tiers-état peut donc être représenté actuellement par les ouvriers de production ou les employés peu qualifiés dont l'appartenance relève davantage d'une catégorie sociale que d'une profession.

« La logique de l'honneur » de chacune de ces castes est de réaliser, sans ingérence, d'une autre caste, les obligations inhérentes à son état et d'obtenir sans manquement les droits qui y sont attachés. Dans cette logique, on peut accepter de rendre service, mais non d'être au service d'autrui.

Aux USA, les relations de travail restent marquées par l'éthique des « Pilgrim Fathers », considérés comme les pères fondateurs des USA, fuyant au XVII^e siècle sur le « Mayflower » les persécutions religieuses de l'Angleterre. Les immigrants américains fuyaient aussi les inégalités des sociétés européennes et leur intolérance politique et religieuse. Tous ces « exclus » avaient donc la volonté de « repartir de zéro » et étaient désireux de réussir par leur seul mérite, dans l'égalité des chances et, pour les Protestants d'inspiration calviniste, de marquer leur prédestination par leur réussite individuelle. Les relations socioprofessionnelles aux USA sont donc fondamentalement des rapports entre égaux, régis, non pas par une caste ou un statut, mais par la loi et par le droit.

Aux Pays-Bas, la coexistence du catholicisme et du protestantisme a permis progressivement l'instauration de la tolérance religieuse et du respect de la différence. Les rapports socioprofessionnels, très policés, sont marqués par la recherche continuelle de l'accord et si possible du consensus : il en résulte une organisation harmonieuse, où les divergences sont traitées et les conflits évités, mais souvent fort lourde dans les procédures de concertation et de prise de décision. Les différences de statut sont atténuées par cette négociation permanente à tous niveaux et il apparaît peu de marques extérieures de pouvoir.

Critique de la théorie : Cette approche historique et ethnologique permet de comprendre l'origine et le sens des comportements nationaux, mais présente l'inconvénient de ne pas faire apparaître immédiatement des comparaisons internationales, notamment par absence de critères communs de différenciation.

III. Approche de HALL & HALL

Les anthropologues Edward et Mildred HALL ont longuement étudié les comportements dans les relations de travail de différents pays et ont isolé quelques critères déterminants permettant d'effectuer des comparaisons pertinentes, notamment entre les USA, la France et l'Allemagne.

Cette approche est l'intermédiaire entre les deux approches précédentes, dans la mesure où elle présente à la fois des critères de différenciation interculturelle facilitant les comparaisons internationales, ainsi qu'une description anthropologique de différentes cultures nationales.

Ils décrivent les relations socioprofessionnelles en Allemagne, aux États-Unis et en France.

Ces critères ont un impact important dans les modes de travail et de relations professionnelles : le polychroïsme/monochromie et ce qui est appelé la « référence au contexte ».

L'organisation du temps peut relever de deux tendances opposées :

❖ La monochromie est essentiellement le fait d'accomplir une seule action à la fois: L'organisation du temps est séquentielle, chaque tâche est planifiée successivement et ne souffre pas d'interruption, ni de remise en cause du programme ; l'ordre du jour des réunions doit être traité comme prévu; les rendez-vous doivent être pris à l'avance et l'exactitude est de rigueur; les délais sont respectés; les individus prennent des mesures pour protéger leur temps, leur espace et la concentration de leur travail.

Ce comportement est caractéristique des pays méditerranéens et se retrouve assez largement en France.

La référence au contexte est un critère d'organisation de l'information, qui peut être implicite (forte référence au contexte) ou explicite (faible référence au contexte).

❖ Faible référence au contexte : information explicite et formelle ; les cultures de ce type ont une organisation très structurée, voire cloisonnée, de l'information. Celle-ci est diffusée selon les canaux formels aux personnes qui sont censées la connaître. Il en résulte la nécessité de fournir aux interlocuteurs concernés des explications détaillées avec une référence explicite au contexte (historique, finalités, objectifs), car celui-ci est supposé inconnu a priori. L'information est très précise et complète, et de préférence écrite.

Ce comportement est caractéristique des Allemands, des Scandinaves et dans une moindre mesure, des Anglo-Saxons.

❖ Forte référence au contexte : information implicite et informelle : ceci correspond à un système d'information largement spontané et multidirectionnel, où prennent place parfois les rumeurs. L'information circule de façon instantanée entre un grand nombre d'acteurs plus ou moins concernés. Il en résulte que la communication, si elle est faite officiellement à tendance à aller directement au fait, car l'interlocuteur est généralement déjà au courant du contexte, ou croit l'être même s'il l'est de façon inexacte ou incomplète.

Ce comportement est le fait des sociétés méditerranéennes, y compris la France. Elle est encore plus marquée en Extrême Orient.

Ce qui nous frappe immédiatement à la suite de l'étude de toutes ces approches, est le fait qu'elles aboutissent à des résultats très complémentaires et convergents malgré des méthodes aux antipodes l'une de l'autre.

Bibliographie

- [1]. ABEDERHRAHMAN Hassi, KHALID LIMAMY, *Management interculturel : concepts, approches, problématiques et pratiques*, imprimerie el maarif el jadida.
- [2]. BERRY, J.W. (2004) *Fundamental Psychological Process in intercultural Relations*. In D.Landis, J.M. Bennett and M.J.Bennett(Eds), *handbook of cultural training*.
- [3]. *Gestion des équipes multiculturelles*. In E. Duval, J.-P. Dupuis and JF. Chanlat (Eds), *Gestion en contexte interculturel*. Québec: presses de l'Université Laval.
- [4]. D'IRIBARNE Philippe, *Cultures et mondialisation : gérer par-delà les frontières*, Seuil, Paris, 2002.
- [5]. D'IRIBARNE Philippe, *Entre rationalité gestionnaire et diversité des cultures politiques : blocages de communication dans l'entreprise*, in *Interculturel et communication dans les organisations*, *Revue Communication & Organisation*, n° 22, 2e semestre 2002.
- [6]. D'IRIBARNE Philippe, *Le tiers monde qui réussit*, Odile Jacob, Paris, 2003.
- [7]. HOFSTEDE Geert, HOFSTEDE G. J., MINKOV M., *Cultures et organisations : nos programmations mentales*, Pearson, Paris, 2010.
- [8]. HOFSTEDE Geert, *relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation*, *Revue française de Gestion*, n°64, 1987.
- [9]. HOFSTEDE Geert, *Vivre dans un monde multiculturel : comprendre nos programmations mentales*, les Editions d'Organisation, Paris, 1994.
- [10]. TROMPENAARS, F. and Hampden-turner C. (1998). *Riding the waves of culture: Understanding Diversity in Global Business*. New-york/ MCGRAW-Hill.

SOUMIA Aroussi Idrissi. " Management interculturel Principales approches interculturels." *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 24(10), 2022, pp. 65-69.