

Culture et Globalisation : Mieux se comprendre pour mieux travailler dans un monde multi-culturel

L'internationalisation des entreprises au travers des opérations de fusion acquisition ou partenariats a créé un paysage économique dans lequel l'impact des différences culturelles devient une réalité quotidienne pour la majorité des dirigeants et des cadres. Dans le contexte de globalisation de l'économie, la compréhension et l'approche de ces différences culturelles font de plus en plus partie des facteurs de succès pour les entreprises.

A titre d'exemple, les américains, premiers investisseurs en France¹, sont souvent surpris par certaines 'coutumes' dans les entreprises françaises : Les Français n'organisent pas de réunions pour 'fabriquer' (make) une décision mais pour échanger des informations et permettre au chef de 'prendre' (take) une décision. Dans ce contexte, les réunions paraissent moins structurées. Elles démarrent en général en retard (15 minutes minimum) et leur durée est extensible ; on y interrompt fréquemment la présentation de l'orateur ; on y aborde des sujets qui ne sont pas dans l'ordre du jour (lorsqu'il y a un ordre du jour) ; on y oublie de résumer les conclusions... Ces quelques clichés, qui nous font sourire sans doute, sont cependant de petites illustrations fréquentes de la culture professionnelle française.

On peut essayer de définir la culture comme la manière de penser, de sentir et de réagir d'un groupe humain, surtout acquise et transmise par des symboles, et qui représente son identité spécifique. Dans ce cadre, l'identité culturelle de plus de 70 pays a été initialement cartographiée² suivant 4 critères:

La distance hiérarchique. Cet indice est défini comme la perception du degré d'inégalité du pouvoir entre celui qui détient le pouvoir hiérarchique et celui qui est soumis. Parmi les pays à distance hiérarchique élevée, nous trouvons les pays d'Asie (Chine, Japon), les pays latins européens (France, Belgique, Italie, Espagne), les pays d'Amérique du Sud, les pays arabes. A l'inverse, parmi les pays à distance hiérarchique faible, nous avons les pays germaniques, anglo-saxons et scandinaves.

Dans la pratique de la vie des entreprises : on observe dans le pays à distance hiérarchique courte une tendance vers la décentralisation, une organisation pyramidale aplatie et un encadrement peu nombreux. Qui n'a jamais entendu l'histoire selon laquelle Andy Grove (PDG d'Intel) serait un patron aussi disponible que les autres employés? La direction encourage vivement le personnel à donner son avis dans le cadre de cercles de qualité par exemple.

A l'inverse, dans un pays à forte distance hiérarchique, l'organisation est plutôt avec une structure pyramidale lourde avec des directeurs difficiles à joindre. On constate un très grand intérêt à ce qui s'apparente à des signes extérieurs de 'statut': la secrétaire, les voiture/téléphone/ordinateur portable de fonction. On constate aussi un schisme assez net entre les cols blancs, et les cols bleus. C'est la culture du chef qui prend les décisions (top down management) et des employés qui sont 'en attente' de cette autorité.

Le contrôle de l'incertitude : Cet indice fait référence à la manière dont les membres d'un groupe abordent le risque et évitent la prise de risque. Parmi les pays avec un contrôle élevé de l'incertitude, nous trouvons les pays de culture latine, aussi bien d'Europe (France, Belgique, Italie, Espagne) que d'Amérique du Sud ou le Japon. A l'inverse, parmi les pays avec un contrôle faible de l'incertitude, nous avons les pays scandinaves et anglo-saxons, le Sud-Est asiatique, ou l'Inde.

Dans la vie pratique des entreprises : On observe dans les pays à fort contrôle de l'incertitude, une recherche contrôlée des événements incertains en imposant des plans, en mettant en œuvre des procédures standardisées et en suivant des traditions industrielles. A l'inverse, les pays qui acceptent davantage l'incertitude, sont aussi ceux où l'on prend le plus facilement des risques personnels. La réalisation personnelle passe dans ces pays par la prise d'initiatives.

L'individualisme : Cette notion fait référence au degré d'indépendance et de liberté que les membres d'une société peuvent revendiquer. D'une façon générale on peut dire que les sociétés communautaires valorisent le temps passé pour le groupe, tandis que les sociétés individualistes valorisent le temps passé par les individus pour leur vie personnelle. Les trois pays les plus individualistes sont les Etats-Unis, l'Australie et la Grande-Bretagne. La France, la majorité des pays européens, ainsi que le Japon se classent du côté individualiste. La Chine, les pays arabes et la majorité des pays en voie de développement se retrouvent du côté des cultures communautaires.

Dans la vie pratique de l'entreprise : Les relations entre les employeurs et les employés vont se faire sur une base morale dans les pays communautaires, alors qu'elles se nouent sur la base d'un calcul personnel dans les cultures individualistes. Ainsi, faire des affaires dans une culture communautaire suppose avoir tissé auparavant des liens d'amitié. Le mode de traitement des conflits sera également différent. Dans les cultures individualistes, un conflit débouchant sur une confrontation ouverte est considéré salutaire pour tous. Dans les cultures communautaires, il faut rechercher à maintenir l'harmonie car le conflit aura toutes les chances de faire perdre la face à l'un des deux protagonistes, c'est-à-dire, perdre sa dignité, sa fierté, voir son honneur.

Le masculin et le féminin : Ces deux valeurs représentent les deux extrêmes d'un continuum définissant l'importance accordée aux valeurs de réussite et de possession (valeurs masculines) et à l'environnement social ou à l'entraide (valeurs féminines). Parmi les pays où l'indice de masculinité est le plus élevé, nous trouvons le Japon, les pays germanophones et l'Italie. Parmi les pays à culture féminine on trouve les autres pays latins (France, Espagne, Portugal), les pays scandinaves et les Pays-Bas. Les pays anglo-saxons se situent un peu au-dessus de la moyenne.

Dans la vie pratique des entreprises : Les pays masculins insistent sur la réussite économique (vivre pour travailler – faire carrière, se réaliser) alors que les pays féminins mettent l'accent sur la qualité de vie (travailler pour vivre – coopérer, prendre du plaisir). Dans les cultures masculines, les conflits seront ouverts et durs, tandis que dans les féminines les conflits ne devront pas s'officialiser, et seront réglés par la discussion.

Ces quatre éléments culturels constituent un cadre général qui souligne les faits les plus apparents et les plus frappants de la relativité culturelle entre les pays. Mais, ces quatre dimensions ne sont pas nécessairement exhaustives. Dans la réalité elles sont imbriquées les unes aux autres dans chaque pays. Elles peuvent cependant servir à mieux interpréter et comprendre nos différences. D'une façon implicite, les ressortissants de tel ou tel pays mettront en pratique un modèle qui correspondra à leur 'culture'.

A titre d'exemple, la tentative de mettre en place un modèle participatif dans un pays à fort degré de distance hiérarchique s'accompagne souvent de réticences au changement. Les cercles de qualité Japonais ont souvent reçu un accueil assez mitigé en France. La mise en place d'un système participatif dans une usine Française, même si il est mieux compris aujourd'hui, est mal vécue. Au début, les ouvriers voyaient cette démarche comme une incursion mal placée dans leur espace de défense personnel. De même, un management trop 'Bonapartiste', est mal vécu dans les pays anglo-saxons. Aux Etats Unis, l'esprit start-up (jean, T-shirt, compétence) permet à de nombreuses personnes de se lancer dans la création d'entreprise et de réussir. De même, le niveau de masculinité intervient dans la façon dont les négociateurs se perçoivent les uns les autres. Un commercial sûr de lui sera mieux perçu dans une culture à dominante masculine que dans une culture à dominante féminine, où l'on recherche plus un partenaire.

Pour ceux qui travaillent dans un environnement international (et nous sommes de plus en plus nombreux dans ce cas !), les us et coutumes des autres sont souvent surprenantes. Cette typologie des cultures nous donne des indices qui peuvent nous permettre de mieux comprendre les autres (sans les juger !), de mieux s'intégrer et de mieux travailler et de découvrir les richesses de l'autre. Si dans le passé, les entreprises françaises envoyaient en expatriation essentiellement celui ou celle qui connaissait le mieux le secteur, elles préfèrent aujourd'hui envoyer celui ou celle qui saura le mieux s'adapter à un environnement culturel différent.



Pascal Rivière,
Membre du Réseau Oudinot

¹ source : Rapport 2007 sur les investissements étrangers en France)

² Les travaux de Geert Hofstede – Projet Hermès