

Travailler avec les autres n'est pas tous les jours facile. Mais quand ces autres ont une culture différente, c'est encore plus ardu. Pour faire face à la diversité des équipes, l'approche interculturelle est une solution. Elle prend en compte les différences et facilite les échanges.

➤ Nathalie Loux • nathalie.loux@wanadoo.fr

Diversité : une chance pour les équipes

La multiplicité des échanges internationaux, les évolutions démographiques et les mouvements migratoires ont bouleversé l'environnement. Relations internationales, coopérations économiques transfrontalières, démocratie participative, concertations, travail social, montée en puissance des associations culturelles... les collectivités s'entourent d'experts, analysent, anticipent mais oublient souvent la dimension interculturelle. Aussi, le choc des cultures génère-t-il bien des heurts et des incompréhensions...

Afin d'entendre et de comprendre les besoins et attentes de leurs interlocuteurs, les collectivités se doivent de disposer de connaissances et compétences nécessaires pour communiquer clairement et efficacement dans un environnement diversifié et changeant. Il en est de même pour les managers.

La culture comme facteur d'opposition ou d'intégration

L'univers des collectivités est désormais marqué par des interactions croissantes entre individus de cultures (nationalité, langue, environnement, éducation, formation) différentes. Les cultures nationales d'origine présentent de nombreuses différences en terme de rapport à l'autorité, de circulation de l'information et de structure hiérarchique. Or, chacun présume que les façons de faire de sa propre culture sont universelles (effet de cloche) et les seules valables (ethnocentrisme).

De conception récente, le management interculturel¹ demeure un moyen de mettre en place des passerelles entre les cultures et contribue à l'amélioration de la vie sociale dans l'organisation par l'appréciation et l'analyse de la diversité des agents et des usagers, par la différenciation et la communication adaptée à ces derniers en se focalisant davantage sur les processus (comment ?) que sur le contenu (pourquoi ?). Manager des collaborateurs de culture différente requiert une adaptation au système de valeurs et aux normes de ces cultures.



Huit autres dilemmes

Aucune étude n'a été réalisée à ce jour dans un contexte territorial mais, par extension, les travaux réalisés au début des années soixante-dix par Geert Hofstede² mettent en exergue le comportement de cadres de diverses nationalités et révèlent de profondes différences dans les attitudes selon le pays d'origine.

Dans le cadre d'une nouvelle collaboration, les Américains vont démarrer en dressant les objectifs généraux et en définissant les grandes étapes tandis que les Asiatiques commenceront par établir une structure hiérarchique et une répartition des rôles avant même d'avoir étudié la validité du projet. Le gestionnaire suédois privilégie l'efficacité et n'hésite pas à court-circuiter des maillons hiérarchiques, ce qui est impensable pour des Italiens qui l'interpréteront comme un acte d'insubordination. En France, le manager a été nommé responsable car il est censé pouvoir répondre aux questions de ses subordonnés, il est reconnu comme un expert. Aux États-Unis, le manager est davantage un animateur qui ne sait pas tout.

En sus de la dimension temporelle, huit autres dimensions culturelles permettent d'établir

LE TEMPS, PREMIÈRE DIFFÉRENCIATION DE L'APPROCHE INTERCULTURELLE

Notre conception et notre positionnement dans l'espace-temps relèvent d'un aspect profondément culturel et inconscient. Un des fondateurs de l'approche interculturelle, l'américain Edward Hall³, pose une double conception.

Dans les pays anglo-saxons et scandinaves, les choses à faire sont mises en séquences ordonnées et prévisibles, le temps monochrome s'écoule de manière linéaire, sécable et a une valeur marchande⁴. Dans les cultures considérant que le passé et le futur ont une influence sur le présent (Moyen-Orient, Afrique), le temps est polychrone : les individus mènent plusieurs activités en parallèle, les circonstances sont plus importantes que le respect des délais. Selon Fons Trompenaars et Charles Hampden-Turner, « *notre idée du temps est intimement liée à notre façon de planifier, de définir notre stratégie et de coordonner nos activités avec les autres* »⁵.

une typologie universelle des cultures. L'origine culturelle, en général prédominante, explique davantage les différences de comportement que le statut, l'âge, le métier.

• Le contrôle de l'incertitude

La relation d'une société face à l'incertitude est fortement reliée à sa relation au temps. Il indique le degré de tolérance à l'anxiété qu'une culture peut accepter face à l'inquiétude provoquée par des événements futurs. Dans les pays à fort contrôle de l'incertitude (France, Corée, Japon...) la stabilité (de l'emploi), l'expérience, la sécurité sont privilégiés en recourant à la technologie, aux règles juridiques, aux procédures standardisées, aux absences de risques personnels ou à la religion. À l'inverse, dans les pays à faible contrôle (pays scandinaves, sud-est asiatique, Chine...), l'incertitude est considérée comme normale, avec peu de règles pour laisser le champ à l'imagination, la mobilité de carrière et la prise d'initiatives.

• La distance hiérarchique

Cette dimension correspond au degré d'acceptation par une société de la distribution inégale du pouvoir dans les organisations. Elle exprime dans quelle mesure les individus acceptent la soumission et leur distance par rapport au pouvoir, aux dirigeants. Elle est dite forte lorsque les inégalités sont acceptées, les décisions centralisées (pays latins, pays d'Amérique du Sud, pays arabes, pays d'Afrique noire, France, Japon, Corée...). L'organisation est centralisée et pyramidale. La notion de rang prime (protocole, préséances...).

Elle est dite faible lorsque les inégalités sociales semblent être éradiquées et les décisions décentralisées (USA, Suède, Allemagne...). Les élus, les dirigeants sont plus facilement accessibles.

• Individualisme et collectivisme

Ces notions définissent le degré d'indépendance et de liberté que peuvent revendiquer les membres d'une société et déterminent la capacité des individus à valoriser leur épanouissement personnel et à se prendre en charge. Dans un contexte individualiste, l'organisation est conçue pour être au service des intérêts de chacun en favorisant des comportements de compétition et d'accomplissement personnel. Ce trait est caractéristique des cultures protestantes occidentales (Grande-Bretagne, Scandinavie, Pays-Bas, Allemagne, États-Unis).

L'auteur



Nathalie Loux
est consultante internationale senior et universitaire. Elle dirige Synergie communication, cabinet spécialisé en management et en accompagnement des équipes de direction auprès des collectivités territoriales et des multinationales. Intervenant en négociations à l'INET, elle est l'auteur de plusieurs ouvrages en management.

Le contrôle externe caractérise une culture qui considère que l'individu doit accepter les lois de son environnement

...À l'inverse, les cultures catholiques latines, asiatiques et musulmanes considèrent l'individualisme plutôt négativement et l'interprètent comme de l'égoïsme. Les individus issus d'une culture communautariste s'identifient d'abord à une collectivité ou à un groupe (*guanxi* en Chine⁶) en recherchant le consensus et la coopération en mettant en relief le partage de connaissances et de valeurs. La prise de décision est longue car la communauté souhaite respecter l'avis de chacun.

• Masculinité et féminité

Une culture est dite masculine lorsque les rôles sont différenciés. L'accent est mis sur la réussite, l'affirmation de soi, l'équité, la concurrence, la performance et la détention de biens matériels. Les pays masculins vivent pour travailler, faire carrière (pays germanophones, Japon, USA, pays d'Amérique latine, Italie...). Les conflits sont frontaux.

Une culture est dite féminine lorsque les rôles sont interchangeable, les valeurs sont centrées sur l'environnement social, la qualité de vie, l'esthétisme, l'égalité, la solidarité et l'entraide. Les pays les plus féminins (pays scandinaves, Pays-Bas...) privilégient les conditions de travail, les conflits se résolvent par la discussion.

• Universalisme et particularisme

L'universalisme est l'attitude qui tend à privilégier le recours à la législation, aux procédures établies applicables à tous. Sociétés égalitaires à dominante protestante (Suisse, États-Unis, Canada, Suède, Australie, Royaume-Uni...), elles traitent les individus sur un même plan.

À l'inverse, le particularisme attache de l'importance aux circonstances, au relationnel. Le maintien de la relation passe outre le contrat formel (pays slaves, asiatiques, bassin méditerranéen...).

• Spécifique et diffus

Dans une culture spécifique, les individus compartimentent leurs relations avec autrui (pays anglo-saxons et scandinaves) en distinguant vie privée et vie professionnelle. Culture de la performance et du contrat, elle s'axe sur la quantification, l'évaluation, la responsabilité individuelle.

À l'inverse, une culture diffuse ne marque pas de frontière entre les différents aspects de la vie (pays du sud-est asiatique, Maghreb...). Les individus sont considérés dans leur entier et expriment leurs émotions. Les écarts sont tolérés.

• Statut acquis et statut attribué

Un statut acquis est le résultat d'une action, l'individu accède à un certain statut social par le biais de ses réalisations ou succès. Il a démontré une expertise, une compétence (cultures anglo-saxonnes). Dans un statut attribué, l'individu accède à son statut social sur des critères d'âge, d'origine, de diplômes. Les organisations sont très hiérarchisées et les rémunérations proportionnelles à ces statuts. Un statut est accordé à un individu pour lui conférer un pouvoir de « faire faire », il devient un symbole de représentation du groupe (pays du sud-est asiatique, Afrique noire, Maghreb...).

• Contrôle interne et contrôle externe

Le contrôle interne symbolise les cultures qui considèrent pouvoir contrôler la nature (États-Unis, Europe occidentale). La réussite est assimilée à une maîtrise de son environnement. Le contrôle externe caractérise une culture qui considère que l'individu doit accepter les lois de son environnement (Asie et Méditerranée). Pour vivre en harmonie, l'individu se laisse guider par ce qui s'impose à lui et ne doit pas chercher à l'affronter. La nature est une alliée qu'il faut respecter dans une approche de développement durable...

Concept émergent, le management interculturel met en exergue la nécessité de porter une plus grande attention à l'importance de la culture dans les approches managériales. Ainsi, en tenant compte de cette différence, les responsables facilitent l'acquisition de meilleures pratiques à manager. Il ne s'agit plus aujourd'hui de prouver les bienfaits du management interculturel mais de tout mettre en œuvre afin qu'il soit appliqué de façon concrète par les collectivités et ce, à tous les niveaux : management, négociation, communication, gestion des ressources humaines... ■

1. Demorgon Jacques, *Complexité des cultures et de l'interculturel*, Anthropos-Economica, Paris, 1996.

2. Hofstede Geert (1984), *Culture's Consequences, International Differences in Work-Related Values*, Sage Publications, London.

3. Hall Edward T., *La danse de la vie : Temps culturel, temps vécu*, Seuil, Paris, 1984.

4. *Time is money*. L'attitude américaine de ne concevoir le futur qu'à court terme est significative d'un temps séquentiel car trop d'événements sont susceptibles d'intervenir dans le futur lointain comme le démontre l'appréciation des performances à court terme.

5. Fons Trompenaars et Charles Hampden-Turner, *Building Cross-Cultural Competence*, 2000, John Wiley & sons.

6. Relation spéciale qu'entretiennent deux ou plusieurs personnes de niveaux de vie et de hiérarchie différents, directement ou indirectement, et qui entraîne des faveurs interconnectées en dépit des impératifs officiels.

Une culture diffuse ne marque pas de frontière entre les différents aspects de la vie