

Partie I

Les différences culturelles

Qu'est-ce que le « management interculturel » ? La « communication interculturelle » ?

Même si l'objet du présent ouvrage est justement de faire un point détaillé sur ces notions, il nous faut bien sûr en donner une première définition.

Le management et la communication interculturels sont les réponses à une question qui se pose de plus en plus, à notre époque d'ouverture des frontières économiques et de mondialisation des échanges professionnels : comment gérer au mieux (c'est-à-dire efficacement, intelligemment) les différences culturelles dont sont porteuses des personnes appelées à travailler ensemble ?

Il s'agit donc des manières de *comprendre* ces différences liées aux cultures et de les *traiter* pour qu'elles soient le moins possible des obstacles ou des freins à une bonne coopération entre ceux qui ont à travailler ensemble, pour qu'ils puissent faire de leur rencontre sur le terrain professionnel un apport positif, un facteur d'enrichissement des manières de travailler plutôt que de malentendus, frictions et déperditions.

Certaines des formules utilisées dans ces définitions méritent quelques précisions, qui seront utiles pour la suite de notre exposé.

Des différences culturelles

- Il s'agit de différences entre cultures « nationales » – mais ce terme, que par souci de simplification nous utiliserons souvent dans ce livre, n'est pas

toujours à prendre au pied de la lettre, car les aires nationales peuvent recouvrir des cultures distinctes régionales, ethniques voire religieuses qui mériteraient d'être distinguées si l'on avait la possibilité d'une vision aussi détaillée. Comme d'ailleurs les cultures de métiers, d'entreprises, de milieux socioéconomiques, qui ont chacune leurs codes et leurs manières de faire et viennent interférer avec les cultures nationales dans leurs effets sur les comportements. Les cultures d'entreprise feront d'ailleurs l'objet du chapitre 7, qui explorera leurs relations avec les cultures nationales.

- ▶ Bien entendu, il n'est pas question ici des « productions culturelles », artistiques, savantes, dont la connaissance fait les gens « cultivés », et qui relèvent d'un autre ordre d'idées et de pratiques que ceux que nous visons dans ce livre.

Travailler ensemble

Les situations interculturelles peuvent concerner un travail :

- ▶ en équipes bi- ou multiculturelles, à distance ou sur le même site ;
- ▶ entre managers et collaborateurs issus de différentes origines ;
- ▶ ou encore entre acheteurs, vendeurs et fournisseurs de régions différentes du globe.

Comprendre ces différences

C'est notamment :

- ▶ ne pas les confondre avec un manque de professionnalisme. Si l'on entend dire « décidément ils ne savent pas travailler », il faut souvent nuancer : « ils ne savent pas travailler *comme nous* » ;
- ▶ bien décoder les signaux échangés, et bien se faire comprendre ;
- ▶ en saisir les logiques et ne pas se tromper sur leur *signification* ;
- ▶ ne pas exagérer ces différences ni, à l'inverse, les minimiser ;
- ▶ en fin de compte voir comment les concilier de façon à réussir une vraie coopération.

Traiter ces différences

Dans la ligne de ce qui vient d'être dit, il s'agit :

- ▶ d'abord d'en anticiper les manifestations et les effets ;
- ▶ puis de les décoder dans la mesure du possible pour les désamorcer ;
- ▶ enfin de trouver ensemble, entre interlocuteurs concernés, comment s'accorder sur des manières de faire communes, malgré ces différences.

1

Cultures nationales et stéréotypes

Nous parlerons donc ici de « cultures nationales ». Or la notion de culture est large et vague, ce qui va justement nous procurer un avantage certain : celui de pouvoir en donner une définition « à notre main », de la tailler sur mesure pour répondre à nos objectifs. Il s'agit de clarifier les différences de comportements et de perceptions en milieu professionnel ; d'éclairer et outiller le fonctionnement des entreprises, leur management humain et d'identifier les moyens d'une coopération et d'une communication efficaces entre personnes et groupes d'origines différentes. Alors, quels contenus et limites donner à cette notion de culture de façon à lui assurer toute son utilité et sa pertinence ?

Il nous faut d'abord situer cette notion de culture par rapport à la société qu'elle caractérise : elle en est l'émanation et l'expression, parfois la plus caractéristique et reconnaissable, et en même temps un support et un liant essentiel.

1.1 Plus qu'un attribut, une fonction essentielle de chaque société

De quoi est faite une société ? Il s'agit d'abord d'un vaste groupe humain¹ qui a construit et maintenu au fil du temps deux types d'éléments de cohésion, ses *institutions* et sa culture :

- ▶ des institutions politiques, mais aussi systèmes d'éducation, organes sociaux et économiques, religieux, fêtes et rituels, dispositions concernant la naissance, la santé, la mort, etc. Tout ce qui organise et soutient le lien social et qui est *formalisé, institué* en somme ;
- ▶ des modes de vie, des habitudes et traditions, des manières de penser et d'agir dans diverses situations, des croyances, hantises et aspirations partagées, des préférences collectives : tout ce qui, au-delà des trajectoires et styles personnels, unit le groupe dans des choix et manières de faire largement partagés, ce qui fait sa ressemblance et sa cohérence sans être pour autant institué, formalisé, organisé. C'est-à-dire ce qui relève d'une concordance tacite, d'un alignement collectif non strictement obligatoire mais observé en général par les gens, sans être inscrit dans des lois ou règlements, et qui reste *informel, implicite* – et souvent inconscient.

La culture, c'est donc la notion qui couvre ce deuxième ensemble. C'est de l'implicite, de l'immatériel, et c'est là que résident sa complémentarité et son avantage sur le premier ensemble, celui des institutions : une grande souplesse d'interprétation et d'application. La culture permet la mise à disposition de tous d'une vaste gamme de modèles et de manières de faire, de « modes d'emploi » pour à peu près toutes les situations – et pour tous les tempéraments.

1.2 Trois exemples

Pour illustrer cette notion vaste et souple de « culture nationale », nous allons prendre trois exemples qui ne concernent pas directement le fonctionnement des entreprises, mais y sont aisément transposables :

Cas n° 1 :

- Comment se fait-il par exemple qu'en Allemagne les piétons attendent sagement pour traverser une rue que le feu des voitures passe au rouge, alors même qu'aucun

.....

1 Un groupe humain à grande échelle, trop vaste pour que la plupart de ses membres puissent se connaître personnellement, défini par un certain périmètre de cohabitation (en général des frontières délimitant un territoire, mais pas toujours).

véhicule n'est en vue ? Tandis qu'en France, on voit souvent les piétons traverser sans attendre, et même pour certains d'entre eux en diagonale, largement « en dehors des clous » ?

Pour une large majorité d'Allemands ou de Suisses, observer les signaux est une évidence de bonne citoyenneté : c'est attester qu'on place en priorité la cohésion du groupe et le souci de la conformité aux spécifications. Ne pas les respecter serait montrer qu'on privilégie sa propre appréciation par rapport à la règle établie, qu'on « joue perso » dans l'espace public. Ce qui reviendrait finalement à se poser un peu en asocial, en marginal. Et c'est très mal vu dans la mentalité germanique.

Lorsqu'un piéton français traverse sans attendre parce qu'il en a l'opportunité, il privilégie l'appréciation rationnelle sur la règle, qui après tout ne vise (ou ne devrait viser) qu'à le protéger. Il exprime qu'il est capable d'apprécier les risques et de prendre position personnellement, au lieu de rester enrégimenté, anonyme dans le troupeau, en attente du signal collectif. Comme si attendre que le feu soit rouge pour traverser, c'était se classer parmi les enfants et les retraités, les inattentifs qui ne veulent prendre aucun risque, ou ceux qui ont tout leur temps... À la limite, donner de soi un indice d'un manque de dynamisme et d'esprit d'initiative.

L'exemple est pris sur la voie publique, mais sa transposition en entreprise est aisée et éloquente. Par exemple, les démarches Qualité ont, en France comme ailleurs, contribué à améliorer l'observation des règles de sécurité, et montré l'intérêt de privilégier dans beaucoup de domaines une conformité systématique aux *process* et spécifications établis. Mais ce nouvel état d'esprit n'a pas été simple à faire passer, et il a fallu déployer un ensemble de moyens pédagogiques et méthodologiques, susciter l'émulation et la mobilisation pour entraîner une population rétive et réaliser ce qu'il faut bien appeler une évolution... culturelle.

Cas n° 2 :

- Vous êtes en voiture avec un ami. Il conduit trop vite, et renverse un passant dans un village. Bien sûr, il est assuré, mais il risque une condamnation au pénal. Le policier enregistre votre déposition : à quelle allure roulait la voiture au moment de l'accident ?

Que répondre ? Mentir (un peu, beaucoup ?) pour exonérer un ami d'une condamnation, ou dire la vérité de l'accident, et ne pas s'engager dans un faux témoignage ?

Au fait, vous-même, lecteur, qu'auriez-vous fait en pareille circonstance ?

À ce cas de conscience², beaucoup de gens répondent très rapidement : cela ne fait aucun doute pour eux – dans un sens ou dans l'autre. D'autres personnes demandent des précisions sur l'état de la victime et la gravité de ses blessures, les circonstances, le degré d'amitié avant de prendre position. Mais l'application de ce test auprès de publics de diverses origines fait apparaître un effet significatif : les réponses dépendent certes en partie de choix et valeurs individuels mais sont statistiquement corrélées à la nationalité. Une enquête réalisée sur un grand nombre de pays montre les Suisses quasi unanimes à opter pour l'exacte vérité, tandis que les Russes ou les Chinois apparaissent très partagés, entre 40 et 50 % pour la sincérité. Avec 32 %, les Vénézuéliens sont les champions de l'amitié, tandis que les Français se situent à un honnête 73 %.

Ce simple test démontre ainsi qu'il existe des préférences collectives, liées à la société d'origine, et qui se traduisent en décisions et comportements parfaitement identifiables. Ce sont ces préférences, ces valeurs, ces logiques de perception des situations et d'action, que l'on peut donc légitimement placer sous l'appellation de « cultures nationales ».

Cas n° 3

- Les pays occidentaux se sont tous dotés de lois et règlements écrits, connus de tous (en principe – et beaucoup moins dans la réalité), applicables à tous constamment et uniformément : cette *universalité* de l'application des lois, dans leur domaine de validité prescrit, est considérée en Occident comme un principe fondamental garantissant la justice sociale et écartant l'arbitraire honni des anciens despotismes. Or quand on fréquente les Chinois, on s'aperçoit qu'ils pensent autrement : pour eux, une règle juste doit nécessairement tenir compte de la personne et de la situation. Comment pourrait-on estimer équitable une règle applicable sans discernement ?

Il a fallu quelques siècles aux nations occidentales pour se dégager de l'arbitraire de l'Ancien Régime et du despotisme (fût-il éclairé). Leurs citoyens sont maintenant imprégnés du principe d'universalisme, au point d'en faire un réflexe et une évidence – au niveau des principes en tout cas, puisqu'ils constatent et déplorent que perdurent au sein de leur société diverses sources de discriminations. Mais celles-ci sont vues comme des anomalies qu'il faudrait supprimer et qui, d'une certaine manière, confirment la règle.

Les Chinois n'ont pas la même histoire ni l'héritage philosophique des Lumières, et continuent à se placer dans une logique « particulariste » qui est

.....
2 Dilemme de Stouffer et Toby, évoqué par Fons Trompenaars. Ce mini-cas est souvent utilisé pour ouvrir la réflexion dans des formations à l'Interculturalité.

l'un des traits constants de leur culture millénaire. Même si leurs dirigeants postmaoïstes ont annoncé leur volonté d'une évolution du régime politique vers l'« État de droit », les comportements au quotidien resteront encore longtemps ancrés sur cette vision particulariste, opposée à la notion³ d'une Vérité générale, et qui raisonne plutôt en ajustements aussi pertinents que possible à chaque situation.

C'est un point sur lequel les évidences des deux cultures chinoise et occidentale sont diamétralement opposées. Et comme il s'agit d'évidences, chacun ignore qu'on peut penser autrement, tant qu'il n'a pas fait le chemin d'une prise de conscience de l'existence d'une autre logique – et de sa bonne viabilité dans la vie courante ; et du même coup d'une prise de conscience de ses propres partis pris.

C'est là tout l'effort – et l'intérêt, voire le plaisir – de la découverte interculturelle.

Les Occidentaux y sont souvent bien disposés (par leur curiosité intellectuelle), mais ils sont aussi handicapés justement par leur réflexe universaliste, qui les amène à imaginer que leurs règles générales et uniformes sont valables et même optimales pour le monde entier. Réflexe qui a longtemps été encouragé par la position dominante – scientifique, économique, politique, et même intellectuelle et méthodologique – de l'Occident dans le monde.

Mais ce parti pris d'universalisme n'est plus tenable avec la multiplication des échanges internationaux et face aux résistances que lui opposent d'autres cultures, au nom de visions qui ne sont pas sans cohérence... et c'est tout l'enjeu des réflexions interculturelles.

À travers ces trois exemples de différences culturelles, que conclure ?

- ▶ D'abord qu'ils démontrent l'existence des différences culturelles, et la nécessité de les prendre en compte pour comprendre les comportements.
- ▶ Ensuite que les traits ainsi mis en évidence se retrouvent pour une large *majorité* des gens appartenant à une même nation, et les différencient de la *majorité* des membres d'autres nations.
- ▶ Enfin, que certains nationaux ne s'y conforment pas, ou *pas toujours*, sans pour autant s'exclure de leur société d'appartenance.

Il ne s'agit donc pas d'*identités*, mais de *généralités*, de traits qui s'expriment « en général », suffisamment souvent pour qu'on y porte attention, mais pas systématiquement dans toute situation, ni avec toute personne appartenant à cette société.

.....

3 Notion platonicienne, chrétienne, kantienne...

1.3 Norme et significations

Les cultures, dont les trois exemples ont donné quelques aperçus, s'analysent donc comme autant de *normes de groupe* : ce qui se fait ou ne se fait pas – surtout sous le regard social qui contrôle, soutient, ou réproouve (cas 1 et 2). Instinctivement, beaucoup de personnes s'y conforment, car comme toute norme collective, elle est maintenue à la fois par l'habitude et par une « pression de conformité » exercée en permanence sur chacun des membres par ses concitoyens, *via* de multiples et imperceptibles impulsions, et *via* de discrètes « remises en place » de ceux qui s'écartent des clous, des limites que respectent les autres.

C'est en même temps un système de *significations* largement partagé au sein d'une même société : les comportements prennent un sens (même dans la rue, au milieu d'inconnus, comme l'illustre le cas 1), et sont modelés par ces significations que chaque culture leur attribue (cas 1 et 2).

Ces significations se traduisent et se cristallisent dans des logiques de pensée et d'action : dans une manière de percevoir une situation donnée, de se dire ce qui est juste et injuste ou inapproprié. Et ces logiques à leur tour, largement intériorisées, influencent fortement les attitudes et les comportements (cas 1, 2 et 3), sans pour autant les déterminer complètement, laissant à chacun de bonnes marges d'appréciation et d'ajustement.

Norme collective, système de significations, ensemble de logiques de perception et d'action, à quoi il faut ajouter un ensemble de références partagées : c'est tout cela à la fois, une Culture. Et plus largement, il faut y adjoindre tout ce qui différencie collectivement, en généralité, une société ou un groupe national (ou ethnique) d'un autre.

C'est donc un vaste ensemble d'éléments hétérogènes. Certains sont de simples habitudes (alimentaires ou vestimentaires par exemple), d'autres sont des codes permettant de communiquer et s'ajuster (codes de politesse et de convivialité par exemple). D'autres encore sont beaucoup plus fondamentaux et touchent à la conception du Soi, aux relations avec autrui et avec les grands enjeux de la vie. On peut dessiner une stratification, depuis les manifestations les plus superficielles jusqu'aux racines profondes – des racines aussi agissantes que peu visibles à l'œil nu. La métaphore de l'oignon (figure 1.1 ci-après) est souvent utilisée dans les formations à l'Interculturel permettant de distinguer trois couches :

Cette figuration ne doit pas tromper : il y a une assez large interdépendance entre les « pelures » de l'oignon. Des liens directs relient une bonne part

des habitudes et codes extérieurs avec les parties internes. Comme l'illustre le cas n° 1, la manière allemande de traverser une rue n'est pas difficile à adopter, même pour un étranger de passage : il suffit pour passer inaperçu de veiller à attendre au feu vert dans les rues de Francfort ou de Munich. On pourrait prendre cela comme un simple conseil de guide touristique égrenant des *do's & don'ts*, ce qui se fait et ce qui va choquer. Pourtant, cette norme collective renvoie, comme nous l'avons montré, à des logiques et des priorités situées dans les couches profondes, au cœur même des deux cultures considérées : dans la mentalité allemande, ce sera l'importance primordiale (presque sacrée) de la cohésion sociale et d'un respect formaliste de la règle commune, surtout sous le regard des concitoyens. Et, de l'autre côté, l'affirmation individualiste et la primauté volontiers accordée à la Raison sur la Règle, typiques de l'esprit français⁴.

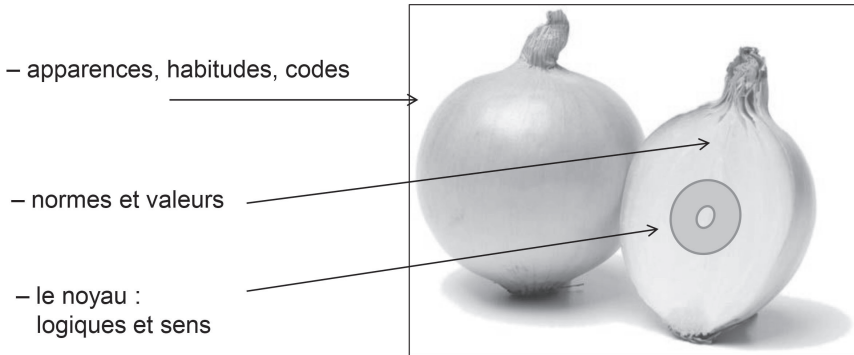


Figure 1 L'oignon de la culture, d'après Schein et Trompenaars

1.4 Du bon usage des stéréotypes

L'un des écueils habituels de l'Interculturel tient à ce qu'on appelle le « stéréotype », c'est-à-dire la réduction à une sorte de portrait-robot très simplifié d'une culture étrangère.

Cette réduction présente en effet plusieurs risques. D'abord celui de la simplification abusive : un portrait trop sommaire qui ne donne pas une photo suffisamment lisible et ignore des précisions importantes. Ensuite le risque d'une vision tendancieuse : s'il a été saisi avec les lunettes d'une autre culture, sans un recul suffisant pour entrer dans ses logiques et en rendre compte.

4 Et si c'était justement cela l'essence de la « francitude » : cette manière de cultiver la raison, l'esprit critique, et l'affirmation individualiste...

Ou encore s'il a repris purement et simplement (comme on le voit bien souvent) le tracé de portraits antérieurs, devenus obsolètes et méconnaissables.

- C'est le cas de plusieurs ouvrages de présentation de la culture française à l'usage des Américains, encore disponibles en librairie, qui rivalisent de préjugés, de pittoresques complaisants et de poncifs démodés⁵ datant parfois de l'avant-guerre : les feuilleteur⁶ aide à être vigilant (et exigeant) à l'égard des descriptions de cultures étrangères à disposition du public français.

Sans être obsolète, la description peut aussi s'en tenir à des couches trop superficielles ou anecdotiques pour permettre une véritable compréhension des mentalités, des perceptions des interlocuteurs et de leurs logiques d'expression et d'action. S'ils s'en tiennent à des observations et prescriptions de comportement, de *do's & don'ts*, ces portraits n'ouvrent pas aux niveaux d'interactions nécessaires pour nouer des relations de travail et réunir les conditions d'une coopération fructueuse.

En réalité, la superficialité « ne paie pas ». À l'expérience, on observe qu'il est plus simple et plus facile – et beaucoup plus efficace – d'aborder une culture étrangère par une description de ses logiques profondes : celle-ci tient souvent en peu de mots et donne accès directement à la cohérence et à la rationalité de la culture considérée. Du coup, elle éclaire dans un mouvement déductif, familier aux esprits français, les multiples comportements qui s'en déduisent. Faire le contraire en partant des effets, en appréhendant les différences culturelles « par le petit bout de la lorgnette » est toujours plus long et fastidieux, et retarde le moment où l'on saisit la cohérence de cette culture à découvrir.

Enfin, le risque du stéréotype est également d'assigner chaque représentant de la culture à ce portrait, c'est-à-dire d'en faire une identité. Or la caractéristique d'une culture, nous l'avons dit, est justement de constituer non pas « ce qu'ils *sont* », mais ce qu'ils *font* ou plus exactement *comment* ils fonctionnent – *souvent*. C'est une norme et un système de significations qui fournit un cadre souple suivi dans beaucoup de situations par la plupart des ressortissants de cette culture.

.....

5 Y compris des conseils pour le cas où l'on devrait « placer à table un général et un ecclésiastique »...

6 Ce n'est pas le cas de l'ouvrage de Polly Platt *French or Foe?* (Culture Crossings, 1994), très fine et savoureuse explication à des Américains des « étrangetés » françaises : une chaleureuse satire toujours actuelle 20 ans après sa parution.