

FICHE DE LECTURE

EXTRAITS

"C'est en voyageant et en vivant avec des cultures différentes que l'on apprend vraiment à comprendre et diriger la diversité des situations et des hommes."

"Les organisations multiculturelles ne se constituent pas naturellement. Elles demandent de la part des dirigeants de l'attention et des efforts, afin de créer une véritable dynamique de groupe."

" [...] il existe des synergies entre les cultures qui peuvent aboutir à des améliorations sensibles et accroître l'efficacité des équipes. "

AVERTISSEMENT

Cette fiche de lecture, dans les rubriques "idées clés" et "résumé", s'attache à refléter le plus fidèlement possible l'ouvrage concerné. Les autres rubriques sont des commentaires personnels du rédacteur de la fiche de lecture et sont élaborées sous son entière responsabilité. Nous vous conseillons la lecture de l'ouvrage intégral.

Titre	Management interculturel : Stratégie – Organisation - Performance
Éditeur	DUNOD
Date	Février 2016
Discipline	Management – Ressources Humaines
Auteur(s)	Olivier MEIER
ISBN	978-2-10-074268-4



MOTS CLÉS ...

Management interculturel, culture d'entreprise, culture nationale, styles de management, organisation, diversité, communication, identité, stratégie.

IDEES CLÉS ...

● Idée 1 - Dimension culturelle

La dimension culturelle d'une entreprise fait partie intégrante de l'organisation. Elle conditionne les comportements des salariés face à des situations imprévues.

● Idée 2 – Management interculturel

Dans un contexte de mondialisation, le management interculturel doit être au centre des préoccupations des dirigeants d'entreprises voulant se développer à l'international.

● Idée 3 – Enjeux et risques

Une parfaite connaissance de l'environnement culturel et des enjeux et risques de la diversité permettra au manager d'atteindre ses objectifs et d'améliorer la performance de l'entreprise.

RÉSUMÉ ...

L'ouvrage s'articule autour de trois parties.

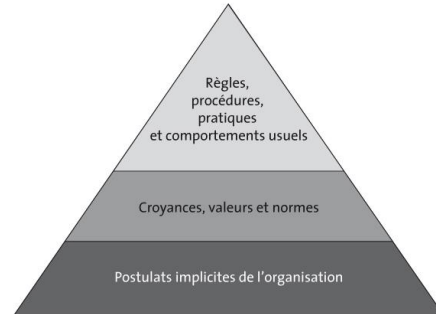
Tout d'abord, l'auteur nous expose les différentes cultures et relations interculturelles à l'aide de nombreuses théories et concepts clés.

En seconde partie, il nous relate les principales situations dans lesquelles la relation à une autre culture se pose (négociation, management, communication, coopération internationale...) et les types de problèmes rencontrés (préjugés, malentendus, conflits, rivalités...).

Enfin, en dernière partie, il nous plonge dans la réalité des pratiques managériales à travers différents cas très percutants.

- **Partie 1 : Les concepts clés et les fondements théoriques**

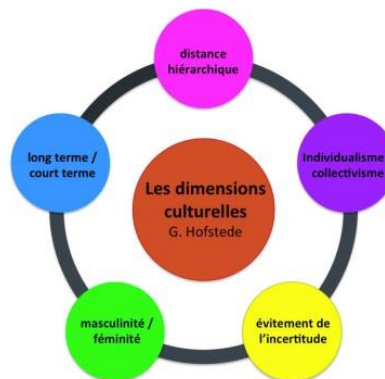
La notion de culture d'entreprise est apparue en 1985 avec Edgar H. Schein. Il définit celle-ci comme « *l'ensemble des manières de penser, de sentir et d'agir qui sont communes aux membres d'une même organisation* ». La culture d'entreprise est structurée en trois niveaux :



La première couche culturelle représente la partie visible de l'entreprise, les règles et procédures aisément identifiable et explicite. Le second niveau correspond aux valeurs et croyances. Enfin, le dernier niveau d'une culture d'entreprise sera particulièrement délicat à explorer (postulats implicites de l'organisation).

Chaque culture (nationale, régionale, professionnelle et particularismes individuels des dirigeants) interfère dans la formation et le développement d'une culture d'entreprise.

Les travaux de Geert Hofstede ont permis d'identifier 4 dimensions à l'origine de différences entre entreprises nationales.



D'autres travaux comme les sept dimensions de F. Trompenaars, les valeurs d'orientation de Kluckhohn-Strodtbeck, la théorie des valeurs universelles de Schwartz, la nature des contextes selon E.T. Hall... ont attestés de l'impact des cultures nationales sur la gestion et ont permis d'identifier 4 principaux modèles de management : le modèle nord-américain, le modèle asiatique, le modèle européen et le modèle africain.

Le management de la diversité permettra, dans un contexte de mondialisation, de créer au sein de l'organisation toutes les conditions favorables pour améliorer la performance de l'entreprise.

Lors de projets internes ou de relations issues de fusions, acquisitions ou

alliances stratégiques, de nombreux conflits culturels peuvent apparaître. Les stéréotypes, les préjugés, les jugements de valeurs sont autant d'erreurs courantes qui posent le problème des rapports de force et des risques de domination culturelle. Il conviendra alors de les identifier et de les analyser afin d'avoir une meilleure maîtrise des risques encourus.

- **Partie 2 : La pratique du management interculturel**

L'auteur définit le management interculturel « *comme un mode de management qui reconnaît et prend en compte les différences culturelles et tente, par des actions organisationnelles et relationnelles, à les insérer dans l'exercice des fonctions de l'entreprise, en vue d'améliorer sa performance économique et sociale* ». De ce fait, il doit être au cœur des préoccupations de tout dirigeant d'entreprise cherchant à se développer à l'international.

Perlmutter (1979) identifie, au sein des sièges sociaux, quatre types d'attitudes (ethnocentrique, polycentrique, régiocentrique et géocentrique) par rapport aux unités implantées à l'étranger. Ces types d'attitudes permettent de traduire la mise en œuvre organisationnelle des stratégies d'internationalisation.

La négociation interculturelle apparaît dès l'existence de cultures nationales différentes. Il est important de connaître les usages et les codes culturels avant d'initier toute négociation avec un partenaire étranger. En effet, un mot, un geste, une attitude identique peut avoir une signification différente en fonction des interlocuteurs et produire l'effet inverse de celui espéré. Une bonne négociation passe par trois grandes phases (Cengale, 1985) : la pré-négociation, la négociation proprement dite et la post-négociation. Chaque phase a son importance dans le processus, répond à des enjeux et comporte des risques. Aussi, l'implication et les critères de réussites seront différents en fonction du type de négociation : négociation commerciale internationale vs négociation d'affaires ou opérations stratégiques (fusions, acquisitions et alliances entre entités de pays différents). Ainsi, toute opération avec un partenaire étranger demande des qualités d'écoute et d'empathie, mais aussi une réelle expérience des relations interculturelles afin d'éviter des risques importants de destruction de valeur.

De même, l'origine nationale des individus peut avoir une incidence sur la façon d'organiser, de gérer et de structurer les activités d'une entreprise. Le management d'équipe multiculturelle s'appuie sur des pratiques et des comportements qui peuvent s'avérer différents en fonction de l'origine culturelle des membres de l'organisation. De ce fait, tout responsable devra tenir compte des différents aspects culturels de son équipe (planification, prise de décision, contrôle, motivation, gestion des conflits), afin de réaliser, dans de bonnes conditions, la mission à effectuer.

De nombreuses erreurs sont à éviter pour le dirigeant comme refuser les interactions, appliquer ses propres normes culturelles ou encore recourir à un mode de gestion purement rationnel. Seules des mesures appropriées peuvent aider les managers à tirer le meilleur parti de la diversité. Il est essentiel d'ouvrir le dialogue sur la diversité et de permettre à chacun de s'exprimer afin de se connaître. La recherche de valeurs communes permettra de fédérer les acteurs et de créer une synergie.

Les réunions de travail, les discussions entre partenaires, les négociations ou tout simplement l'interaction entre individus dépendent de leur capacité à communiquer. Ainsi, la communication interculturelle sera un des moyens clés mis à la disposition du manager pour parvenir à créer une relation de confiance entre lui et les autres acteurs de l'entreprise (salariés, clients, fournisseurs...)

- **Partie 3 : Analyse de cas et approfondissements**

L'auteur présente 7 cas d'entreprise dans lesquels sont abordés les principaux problèmes rencontrés dans le cadre de relations internationales et/ou culturelles.

COMMENTAIRES ...

Olivier Meier est Professeur à l'Université de Paris Dauphine et de Paris Est et Directeur de recherche au Centre d'Harvard Business School.

Dans cette 6^{ème} édition, il a su offrir de nouvelles pistes de réflexion dans le domaine du management. Ce livre offre une analyse approfondie des enjeux, risques et perspectives de la diversité culturelle et apporte un éclairage théorique et pratique. Les nombreux exemples et études de cas font de cet ouvrage un guide précieux.

A l'ère de la mondialisation, la notion de culture doit être dans tous les esprits. Elle influence notre comportement, nos perceptions, nos valeurs, et façonne également nos habitudes de travail. Le développement international oblige l'entreprise à opérer dans des environnements culturels différents, à découvrir de nouveaux mondes, à rencontrer la diversité sous de multiples facettes mais oblige surtout le manager à adapter ses méthodes de travail.

Au-delà du management interculturel, ce livre nous sert également à mieux analyser notre relation à l'autre. Il permet de ramener l'être humain au cœur de l'organisation et du management.

« Dans un combat pour l'interculturel, il ne saurait y avoir d'acteur secondaire. Chaque voix, chaque visage est indispensable pour réaliser notre liberté collective, si chèrement acquise. »

J.M.G Le Clézio



QUELQUES EXEMPLES ...

● DANONE – PROJET THEMIS

Ce vaste projet avait pour objectif l'amélioration de la performance et des processus, mais cherchait aussi la diffusion et le partage des meilleures pratiques, l'intensification des échanges et des relations entre filiales et la valorisation auprès des managers du travail en réseau. Si de nombreuses difficultés ont dû être surmontées, le bilan a posteriori est remarquable : l'entreprise a innové sur le plan organisationnel et a su promouvoir une approche commune, tout en continuant à bénéficier de la réactivité de ses filiales.

● MICHELIN

Dès 2007, le Groupe Michelin a fait de la diversité un avantage concurrentiel avec la signature d'une charte. Avant sa prise de poste, chaque manager ou gestionnaire de carrières participe à une formation sur les comportements discriminatoires et les enjeux de la diversité. Elle vise à dépasser les stéréotypes, découvrir les cadres juridiques de référence et anticiper les situations à risque. De même, lors du recrutement, la question des origines ethniques est prise en compte, les écarts de salaires et de positions sont soumis à analyse, suivie de mesures correctrices si nécessaire. Dans les zones de croissance, il existe un programme de détection des potentiels afin de repérer les talents dans le respect des cultures locales... Autant d'actions qui permirent au Groupe d'atteindre un taux de 74% de managers locaux en 2017. L'objectif pour Michelin étant d'atteindre les 80%.

● L'OREAL

Le Groupe encourage la mobilité internationale et incite ses cadres à passer d'une filiale à une autre. Ces expériences successives se déroulent dans un cadre global marqué par une culture entrepreneuriale qui encourage le dynamisme et la spontanéité, qui reconnaît le droit à l'erreur et qui contribue à la capacité d'innovation du groupe.

ALLER PLUS LOIN ...

Livres

- ✓ « *Comment se faire des amis* » - Dale Carnegie 1981
- ✓ « *L'art de la guerre* » - Sun Tzu
- ✓ « *Cultures d'entreprises, étude sur les conditions de réussite du changement* » - Reitter 1991
- ✓ « *Guide mondial des cultures à l'usage des entreprises* » - B. Nadoulck 1997

Vidéos

- ✓ « *East vs West – The myths that mystify* » Devdutt Pattanaik - TEDIndia 2009
https://www.ted.com/talks/devdutt_pattanaik?language=en