

AVIS D'EXPERT

MANAGEMENT INTERCULTUREL : MALGRÉ LES INCANTATIONS, LE COMPTE N'Y EST PAS VRAIMENT



Bio
Valérie Servant

Avec de nombreuses missions à son actif à travers le monde, Valérie Servant intervient comme consultante RH spécialisée dans le management interculturel. Titulaire d'un DESS en ressources humaines après avoir mené des études de psychologie, elle fait partie du réseau international Hofstede Insight et intervient auprès de grandes sociétés, PME et start-ups.

Née de l'évolution démographique, de la mondialisation et des brassages culturels avec des initiatives comme Erasmus, la diversité est un fait social qui se projette naturellement dans l'environnement professionnel.

Le management interculturel devient *de facto* un passage obligé pour les DRH. Mais au-delà du constat largement partagé, quel est son véritable enjeu ? L'interculturel est-il pris en compte au niveau stratégique ?

Gérer la diversité dans l'entreprise... Question longuement rebattue, mais dont les réponses aujourd'hui ne sont pas forcément satisfaisantes. Il faut revenir sur le sujet et dire les choses franchement : est-ce que cela marche vraiment bien ?

Un enjeu réel qui ne va pas s'atténuer

Apparu il y a une dizaine d'années, la notion de management interculturel concerne non seulement les sociétés qui s'internationalisent, mais aussi celles qui ont des collaborateurs de différentes nationalités sur un même territoire. Toutes les catégories sont concernées (petites, moyennes, grandes entreprises, start-ups) ainsi que tous les secteurs d'activité.

Le phénomène a tendance à croître et sa traduction dans le quotidien de travail n'est pas atténuée par le digital, qui non seulement gomme les frontières, mais aussi rebat les cartes du management.

Or le concept même de management interculturel est à vrai dire assez complexe. Souvent, il est sujet à polémique, en France notamment. Si la diversité au sein d'une entreprise est un atout, les méthodes de travail peuvent varier fortement selon l'identité culturelle de chacun. Les différences de comportement, de perceptions, de valeurs doivent être prises en considération et respectées car l'incompréhension fait perdre en efficacité.

Alors, qu'il s'agisse de recruter de nouveaux collaborateurs, d'en faciliter l'onboarding ou d'améliorer les échanges entre les équipes, le management interculturel est primordial depuis la mondialisation et l'essor du numérique. Tout le monde en parle, mais comment trouver le bon fonctionnement de l'entreprise, compatible avec cette diversité ?

Des outils d'experts

D'abord, et il ne faut pas en avoir peur, il existe des moyens techniques pour éviter les erreurs interculturelles qui nuisent au bon déroulement d'un projet.

Précurseur du management interculturel, le professeur hollandais de psychologie sociale, d'anthropologie et de gestion à l'université de Maastricht Geert Hofstede (1) a mis au point en 2001, pour IBM dans un premier temps, un outil permettant d'évaluer de façon chiffrée les différences culturelles selon certains facteurs, comme par exemple la mesure de « l'index de distance par rapport au pouvoir ». L'outil fait toujours référence.

Ainsi, selon lui, un Anglais évaluera à 35 sur une échelle de 1 à 100, sa relation au pouvoir tandis qu'un Russe la notera 93, ce qui sous-entend évidemment des comportements différents vis à vis de la hiérarchie au sein de l'entreprise. De même, « le degré d'intégration à un groupe » sera différent, si on est issu d'une société collectiviste ou individualiste. Cette grille de lecture permet de comprendre le fonctionnement des différentes cultures nationales et de les traduire en matière de management.

Aborder le management interculturel de façon stratégique

L'expérience et la connaissance de ces outils de mesure sont donc indispensables. Mais la gestion de la diversité nécessite surtout une lecture transversale du monde. Et c'est là que le bât blesse : il ne suffit pas de connaître uniquement le pays où l'on désire acquérir des parts de marché, mais aussi ceux avec qui celui-ci est en contact.

Incontournable, ce mode de management interculturel ne résout donc pas tout, tout seul. Il est à relier avec les autres composantes managériales (marketing, communication...). C'est une problématique transversale.

Son intégration à la stratégie est essentielle, et pourtant c'est loin d'être le cas aujourd'hui. L'interculturel est trop souvent géré seulement au niveau opérationnel et de façon anecdotique. Par exemple il n'existe pas de DRH interculturel. Or pour corser les choses, les cultures, du fait justement de la mondialisation, ont tendance à se renfermer sur elles-mêmes (d'où la montée des populismes ou du nationalisme à travers le monde).

L'interculturel devient plus compliqué. Voilà la « vérité »... Mais ne désespérons pas, l'entreprise possède en elle-même la clé. Car elle a un rôle d'intégrateur, et peut faire gagner en tolérance pour profiter des bénéfices de la mixité culturelle et éviter les écueils. Le management interculturel, comme discipline, est d'ailleurs de plus en plus enseigné en école de commerce et même en école d'ingénieur...

(1) Geert H. Hofstede, Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations, London, Sage, 2001



aragon-erh | econocom

Contactez-nous :

aragon-erh.com
communication@aragon-erh.com
01 41 67 32 40

Suivez-nous sur :

