



Le management des cultures Enjeux RH et enjeux manageriaux de la diversité culturelle

Prof. Eric Davoine

www.unifr.ch/rho
15 septembre 2011

„Les différences culturelles, ce n'est pas important, nous voulons tous pour notre entreprise de la qualité et de la performance“

„Ils ne comprennent pas ce que sont des objectifs.“

„Comment discuter d'un conflit avec mon chef? Vous savez, j'amène avec moi les trois cents ans de l'histoire britannique de ma famille.“

„Le problème, c'est que chaque service, chaque métier, a sa propre définition de l'excellence.“

„En arrivant à Londres, ma surprise a été de voir que mes collègues ne connaissaient rien des métiers de base de la banque. Certains avaient fait des études de latin/grec ou d'histoire médiévale...“

Définition de la diversité culturelle comme dynamique culturelle

Expliciter les implications manageriales de cette multiculturalité

Illustration avec le cas suisse

- étude prospective 2011 sur les tendances RH (trentaine d'experts)
- étude 2009-2012 sur une trentaine de filiales suisses de multinationales (études de cas, de 2 à 20 entretiens)
- étude sur les différences de perceptions de rôles manageriaux chez les managers français et allemands d'ARTE
- plusieurs autres études de cas (changements organisationnels, pratiques d'intégration, entreprises non suisses)

Initier une réflexion: comment gérer cette multiculturalité ?

1. Définitions de la culture: la dynamique culturelle
2. La multiculturalité dans les entreprises suisses
3. Implications négatives: les difficultés de la multiculturalité
4. Implication positive : la synergie potentielle
5. Gérer la multiculturalité ?

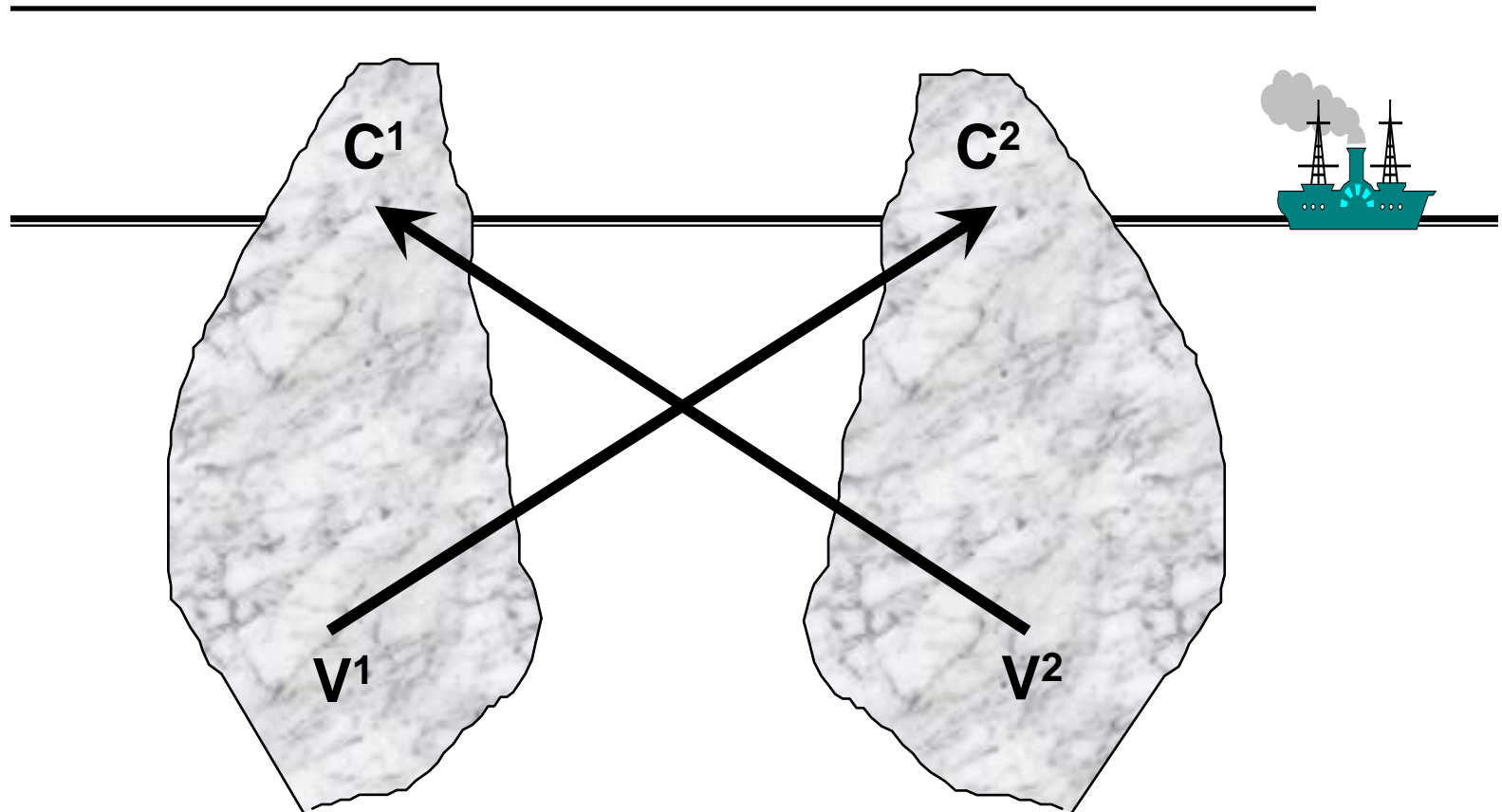
1. Définitions de la culture (1/4)

„La culture est la programmation collective de l'esprit qui distingue les membres d'un groupe social d'un autre groupe social.

Dans ce sens, la culture inclue des systèmes de valeurs; et les valeurs sont un des piliers de la culture.“

Geert Hofstede 1984

THEORIE DE L'ICEBERG



C = Comportement (ce que l'on dit ou fait)

V = Valeurs (croyance de ce qui est juste de faire ou de dire)

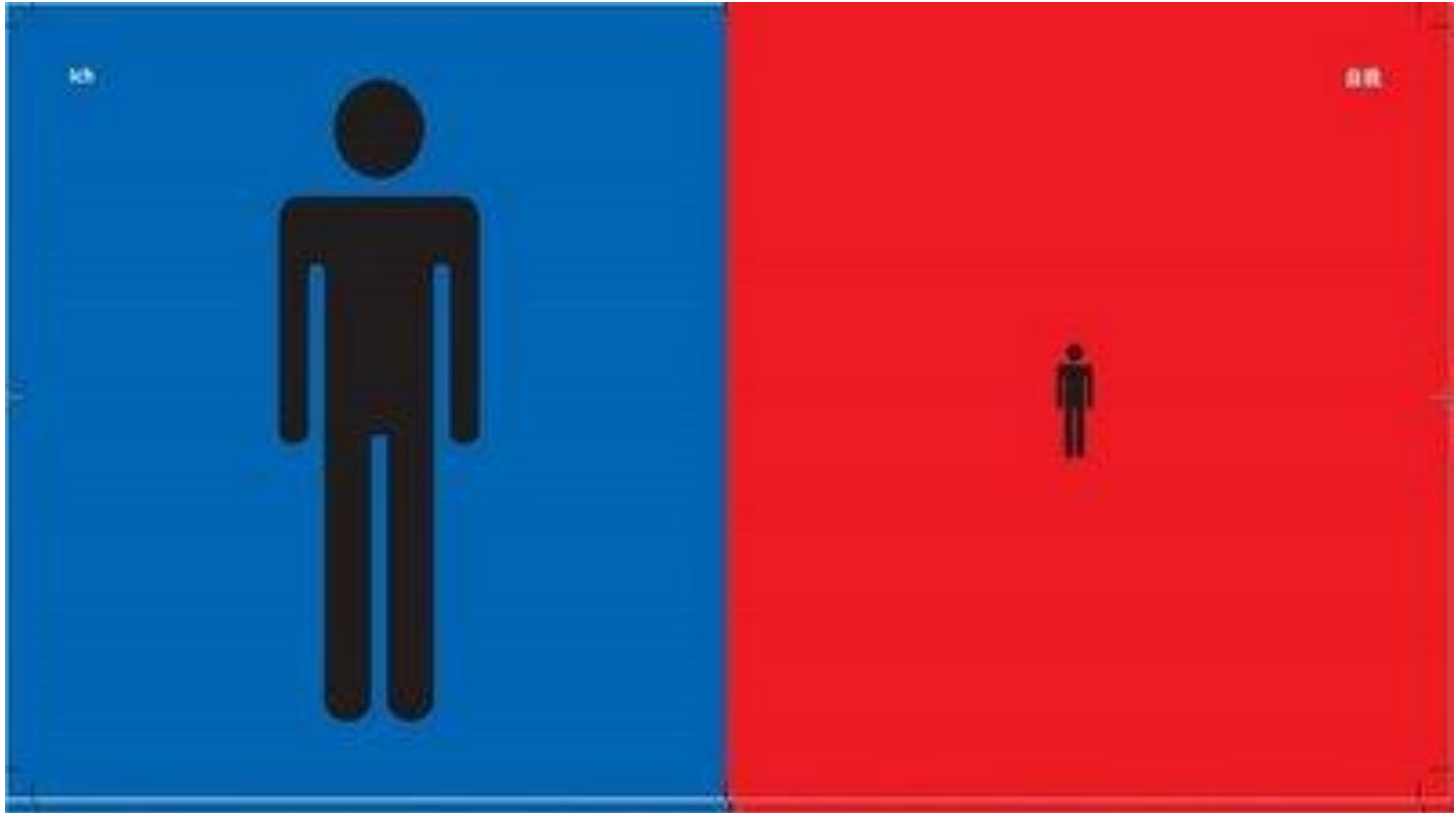
La culture, c'est...



- Un ensemble de **programmes cognitifs** et **comportementaux** ou de réponses à des signaux/situations
- Un **système d'interprétation** ou un univers de sens (Geertz)

Illustration Allemagne /Chine

Moi (Yang Liu, Ost trifft West)





Perception du rôle managérial (Patron/Primus inter pares)

« Je suis patron... »

« Sévère mais juste »

« Motiver les gens, c'est être en contact avec eux (...) montrer qu'on est présent et qu'on prend à cœur leurs problèmes. »

« Je n'ai pas besoin d'être aimé, mais je n'adore pas être détesté non plus. »

« Il faut un certain dynamisme, un certain charisme et un certain enthousiasme pour enthousiasmer les autres. »

« Je prends beaucoup les décisions seul et assez vite. Par contre après, je délègue beaucoup. »

« ...als *Primus inter Pares*, ich habe früher dieses Geschäft selber gemacht. »

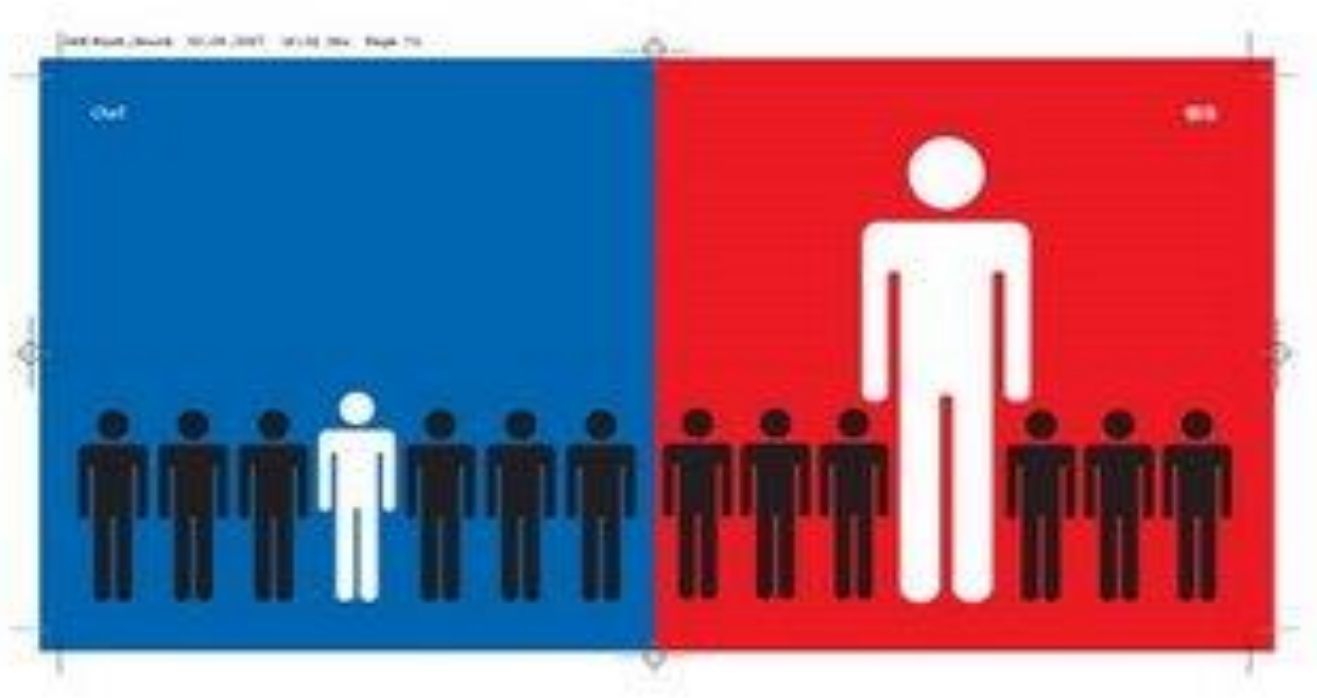
« ...also nicht als unerreichbarer Manager, der nur Vorgaben macht, sondern wirklich als Partner. »

« Ich möchte nur, dass die Kiste funktioniert (...) ansonsten möchte ich keine grosse Rolle spielen.»

« Die besondere französische Führung kommt von dieser Patron-Stellung, von dem Firmenchef, der sich für alle Belange seiner Mitarbeiter persönlich zuständig fühlt. (...) In Deutschland ist es wirklich eine Delegation und nicht nur die Delegation von Aufgaben, sondern auch von Macht... und von Entscheidungen.»

Illustration Allemagne /Chine

Chef (Yang Liu, Ost trifft West)





Communication formelle /informelle

« La réunion et le contact. Je suis quelqu'un qui ne reste pas dans son bureau. »

« Je suis en dialogue permanent avec mon équipe. »

« Je passe dans les bureaux pour prendre la température. »

« ça c'est le premier truc le matin. Je prends un petit café et je salue les collègues. »

« Je passe lui faire un petit coucou rapide(...). En général ce n'est pas gratuit, j'ai une information à lui communiquer.»

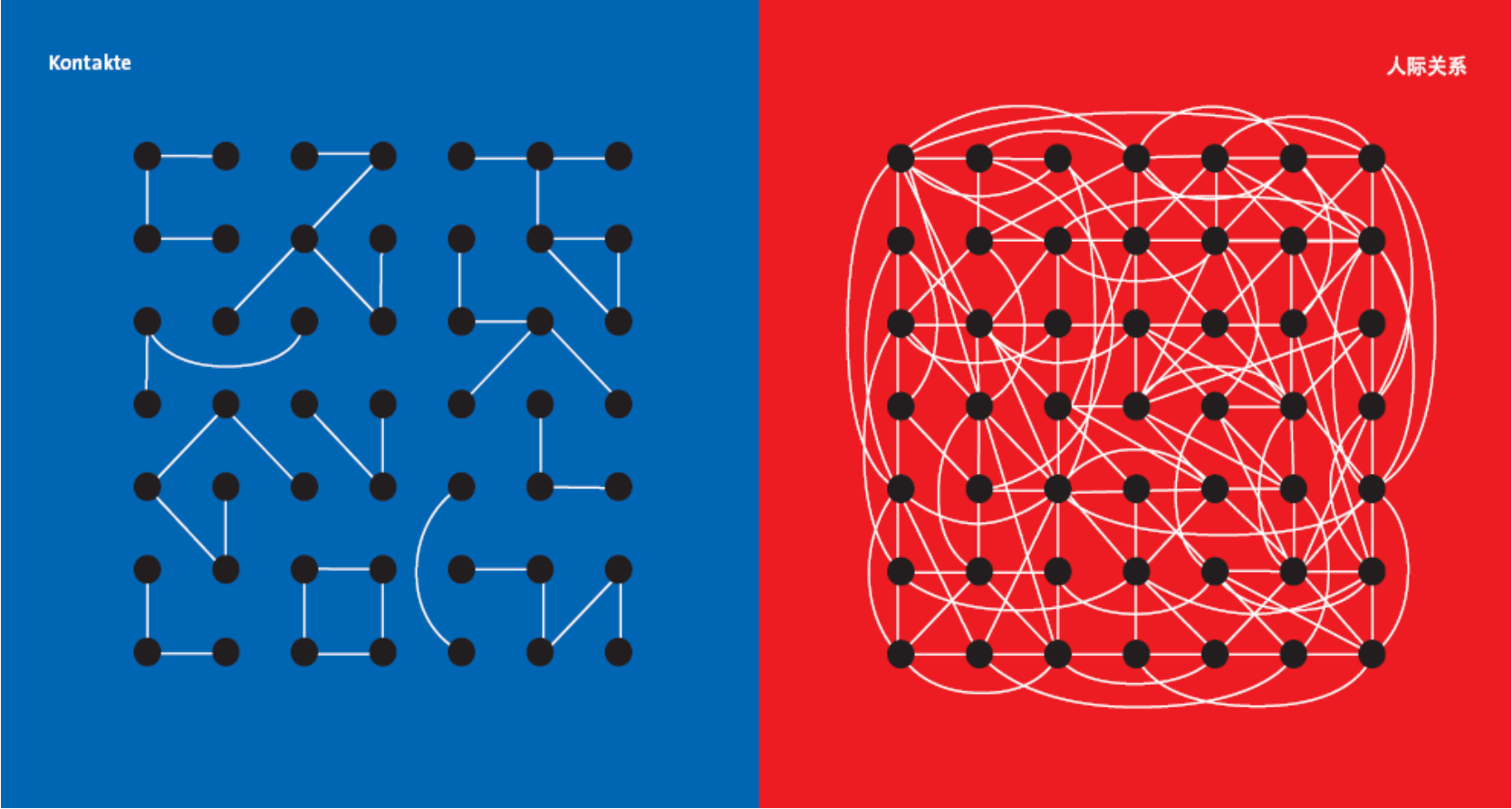
« Plus direct en allemand, quitte à ce que ça soit moins long et moins fourni. Mais il faut que ça soit plus direct, sinon l'Allemand il va se dire que c'est du blabla. »

« Im Vergleich zu Deutschland fällt mir auf, dass wesentlich weniger geschrieben wird. (In Deutschland) haben wir enorm viele Vermerke geschrieben: Gesprächsvermerke, Vorgabe- Vermerke. Wir haben viel mehr schriftlich festgehalten, es wurde auch mehr schriftlich kommuniziert. »

« Der Umgang mit Deutschen ist sachlicher, sagen wir, vernünftiger. Beim Umgang mit Franzosen muss ich mehr Subtext einbeziehen und Irrationales. »

« Ich habe es lieber formaler mit Tagesordnung und Protokoll.»

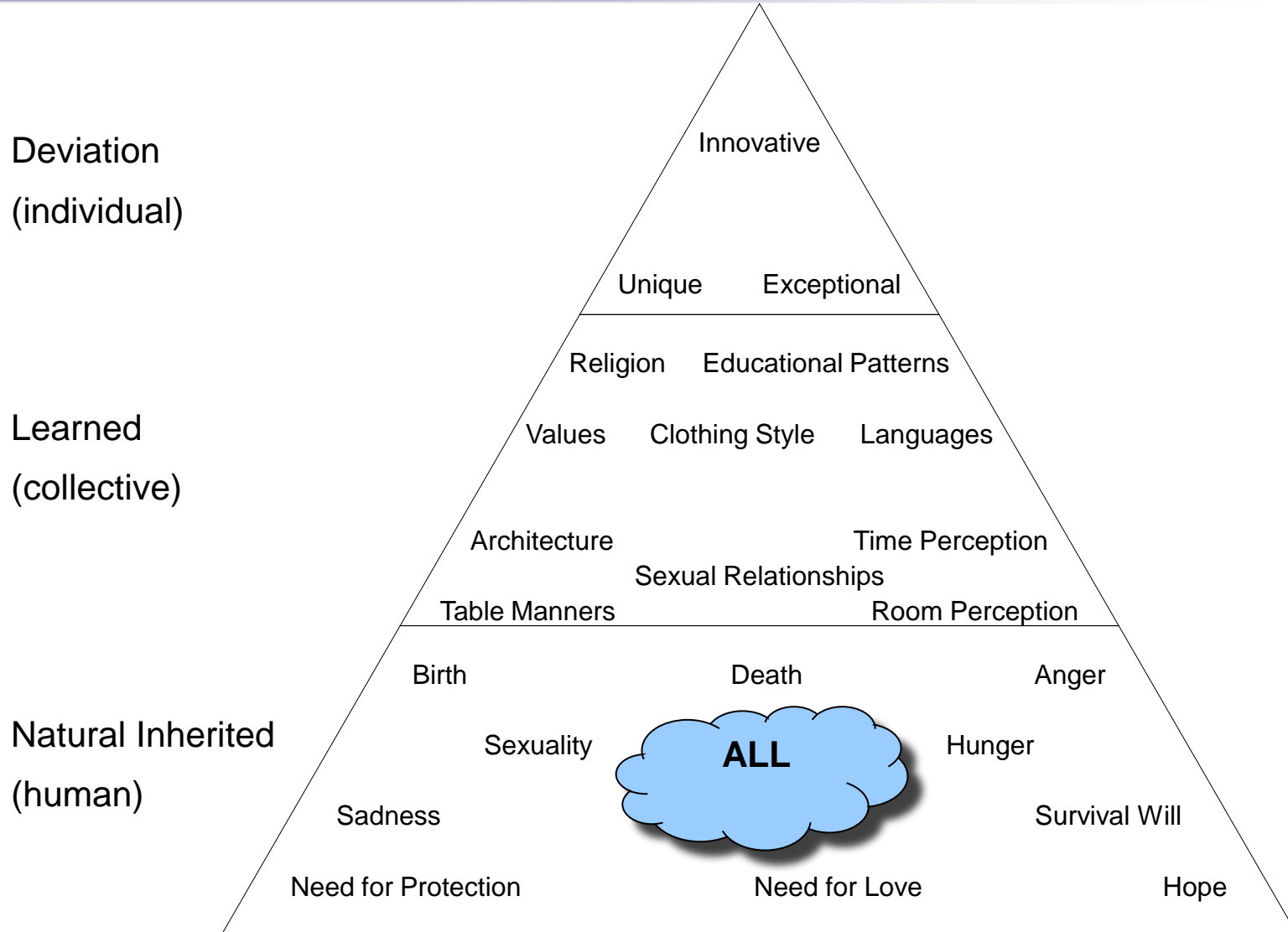
Illustration Allemagne /Chine Relations (Yang Liu, Ost trifft West)



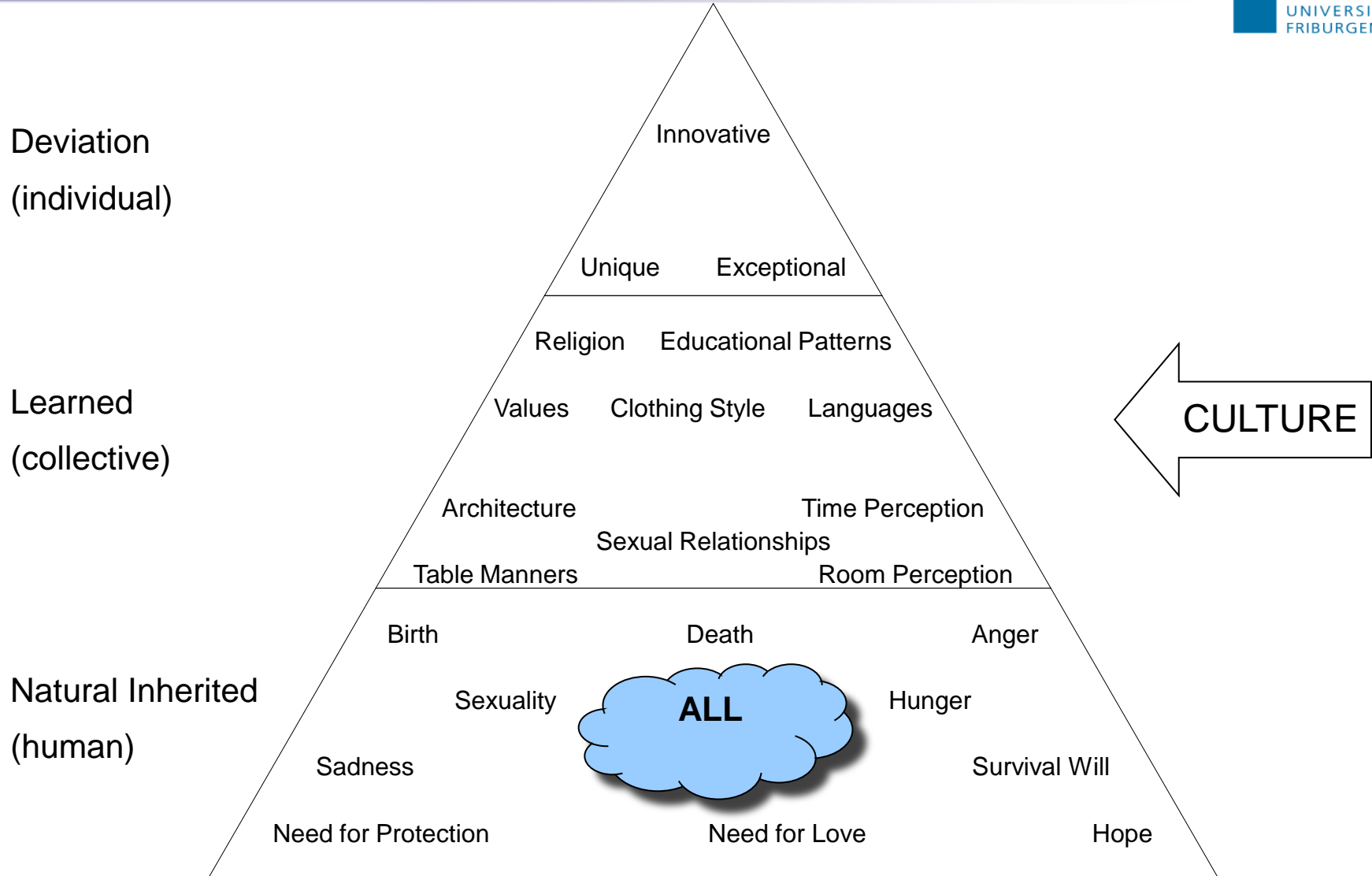
La culture, c'est...

- Un ensemble de **programmes cognitifs** et **comportementaux** ou de réponses à des signaux/situations
- Un **système d'interprétation** ou un univers de sens (Geertz)
- Un ensemble de pratiques, de valeurs et de symboles qui servent de **norme** et de **cadre de référence** à un groupe pour définir son identité.

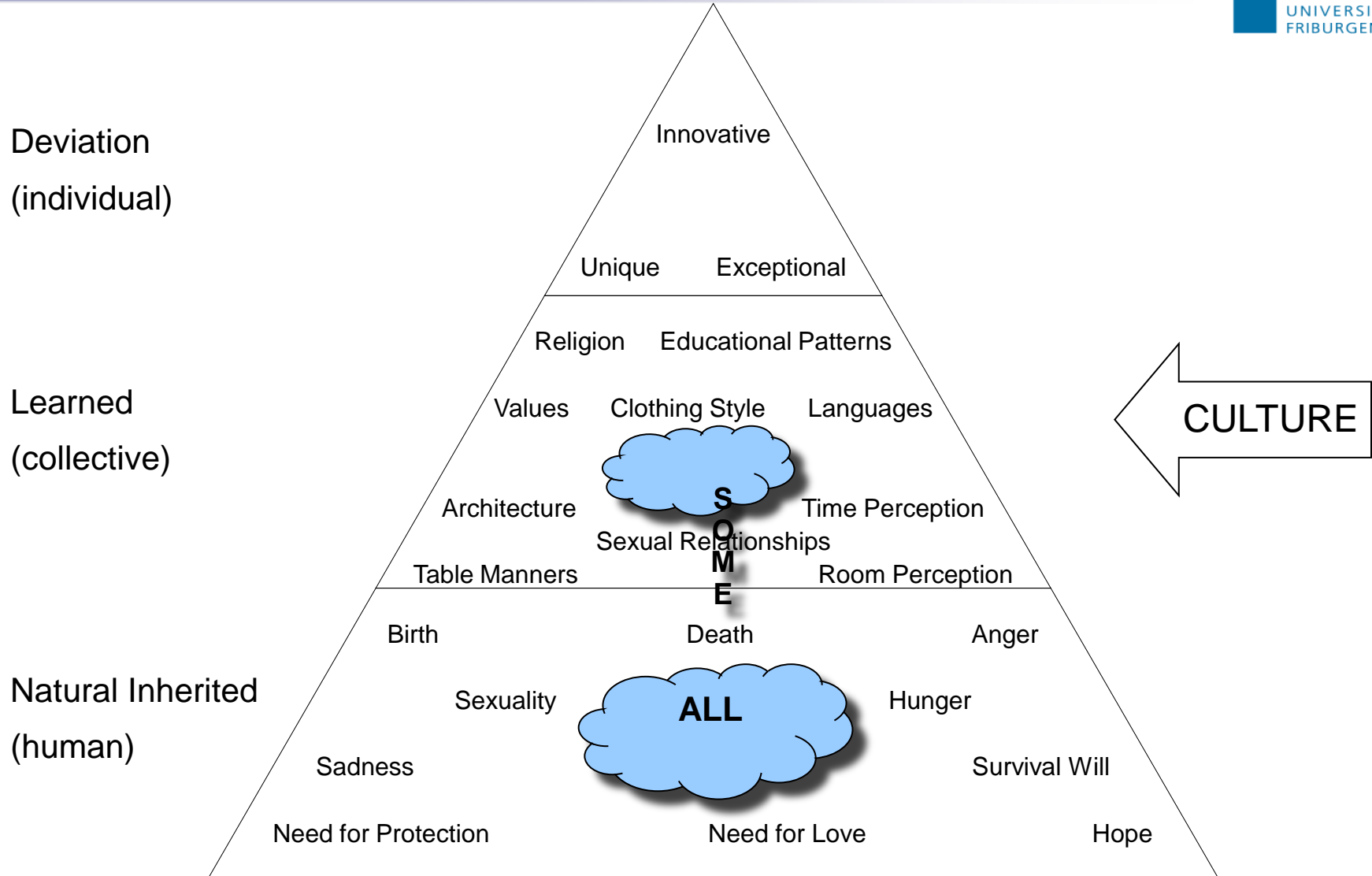
La pyramide de Kluckhohn



La pyramide de Kluckhohn



La pyramide de Kluckhohn



La pyramide de Kluckhohn

Deviation
(individual)

Innovative
NO

Unique Exceptional

Learned
(collective)

Religion Educational Patterns

Values Clothing Style Languages

SOME

Architecture Sexual Relationships Time Perception

Table Manners Room Perception

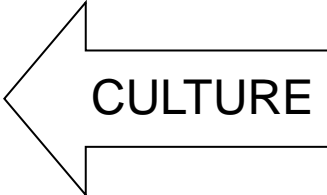
Natural Inherited
(human)

Birth Death Anger

Sexuality Hunger

Sadness Survival Will

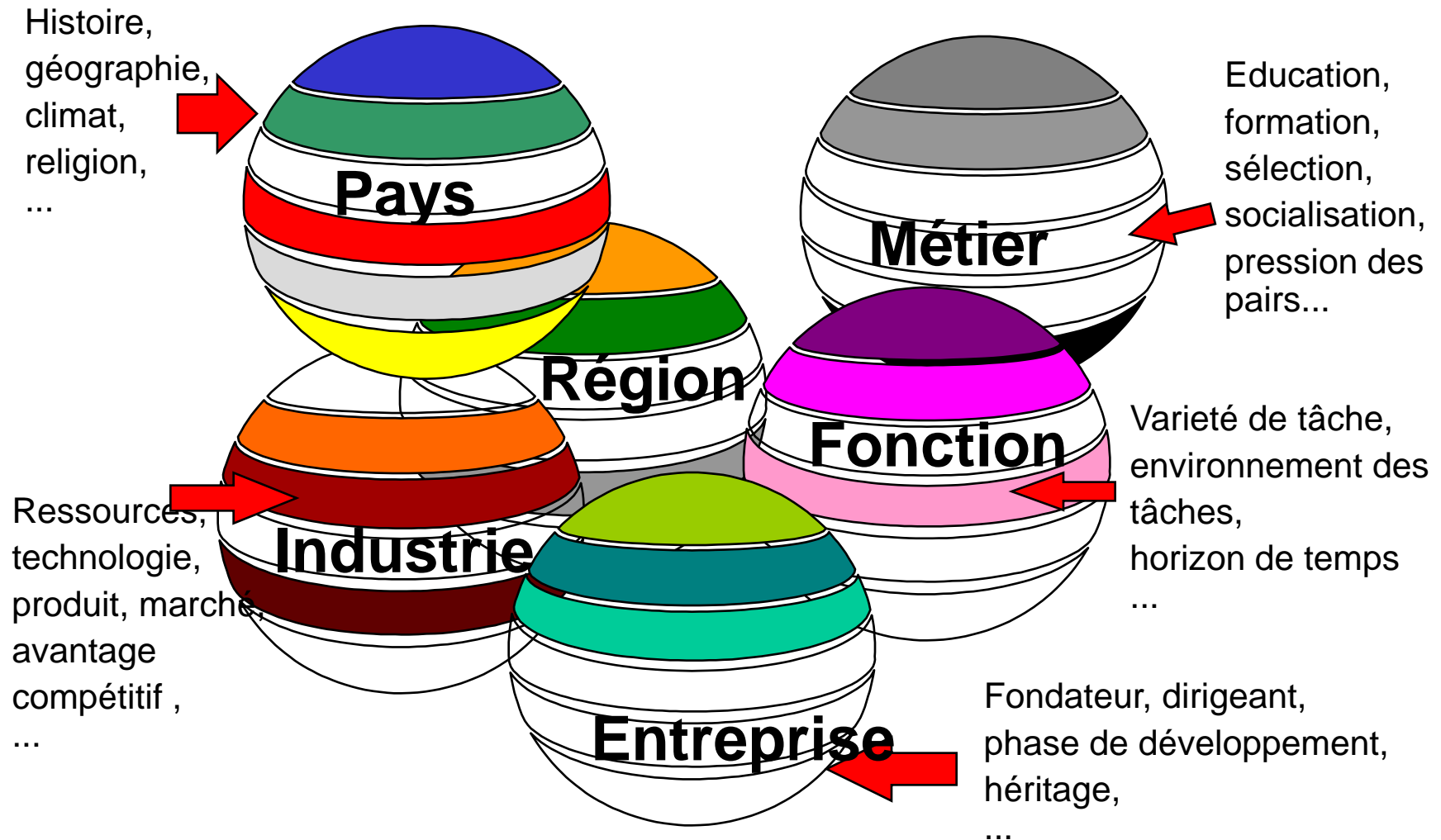
Need for Protection Need for Love Hope



- Un ensemble de **programmes cognitifs** et **comportementaux** ou de réponses à des signaux/situations
- Un **système d'interprétation** ou un univers de sens (Geertz)
- Un ensemble de pratiques, de valeurs et de symboles qui servent de **norme** et de **cadre de référence** à un groupe pour définir son identité.
- Ce cadre de référence et ces programmes sont intégrés au cours d'un **processus de socialisation**, souvent composé de multiples phases

- Un ensemble de **programmes cognitifs** et **comportementaux** ou de réponses à des signaux/situations
- Un **système d'interprétation** ou un univers de sens (Geertz)
- Un ensemble de pratiques, de valeurs et de symboles qui servent de **norme** et de **cadre de référence** à un groupe pour définir son identité.
- Ce cadre de référence et ces programmes sont intégrés au cours d'un **processus de socialisation**, souvent composé de multiples phases
- La culture est une **dynamique** de développement, avec de multiples sphères d'influence

Les sphères culturelles en interaction



(The spheres model: Schneider & Barsoux, 1997)

Quel est le but ou l'objectif principal (i.e., le plus important) dans votre entreprise?

	Directeur financier	Directeur production et DG
Atteindre le maximum de profit	75%	25%
Atteindre un profit satisfaisant	5%	40%
Produire un produit de haute qualité à un prix compétitif avec un profit raisonnable	15%	30%
Etre leader dans son secteur	-	5%
Rester dans le secteur	5%	-

Source: Extracted and adapted from: E.H. Caplan, 1971, *Management Accounting and Behavioral Science*, pp. 71-81

2. La multiculturalité dans les entreprises suisses: une réalité (1/2)

L'internationalisation des ressources humaines, une tendance de fond en Europe, plus marquée en Suisse, à cause de l'asymétrie offre/demande (Davoine et al., 2011)

« La Suisse romande est un melting pot incroyable. 44% des entreprises déclarent que leur langue de travail est l'anglais. »

« On augmente la mixité interculturelle, c'est à dire la diversité interculturelle, vu que les moyens de communication sont facilités, on mélange et on brasse de plus en plus les populations. »

« Il y a cinq ans chez nous il y avait 105 nationalités aujourd'hui il y en a 119. Je sais pas combien de langages, de langues maternelles différentes mais je crois que ça doit tourner autour de 70. »



Revue *Personnel*, décembre 2010

2. La multiculturalité dans les entreprises suisses: un défi (2/2)



C'est aussi un défi, la multiculturalité aura quatre implications majeures, liées à la co-existence :

- de différentes programmations de comportements
 - de différents systèmes d'interprétation de notions-clés
 - de différents parcours de socialisation professionnelle
(identités de métier)
- et à la gestion des stéréotypes

3. Implications de la multiculturalité : les différences de programmation des comportements (1/4)

« En Suisse, on ne parle pas du beau temps et de la famille mais il y a une entrée en discussion qui est beaucoup plus douce et consensuelle. On essaie d'éviter ou de cacher le rapport de force. On avait une réunion de chantier. Les mecs, ils m'ont arrêté au bout de 30 secondes alors que je parlais du chantier pour me dire : « déjà on se dit bonjour »... C'était des Suisses. »

3. Implications de la multiculturalité : les différences d'interprétation de notions-clé (2/4)

« Je pense qu'arriver en retard à une réunion, en France, ça sous-entend que vous travaillez beaucoup, je suis convaincu de ce que je dis. Alors que je pense qu'ici, en Suisse, en tout cas en Suisse alémanique, arriver à l'heure à une réunion, même si vous travaillez beaucoup, ça montre que vous savez vous organiser. »

3. Implications de la multiculturalité : les différences de parcours de socialisation professionnelle (3/4)

„Malgré la langue commune, c’est parfois avec les infirmières formées en France que nous avons le plus de problèmes d’intégration, parce qu’elles ont une idée très claire, très hiérarchique, des tâches qui relèvent de leur travail d’infirmière, et de ce qui relève du travail de l’aide soignante. En Suisse, l’infirmière doit prendre le patient en charge, indépendamment des catégories de tâches.“

3. Implications de la multiculturalité : la gestion des stéréotypes (4/4)



- Catégories permettant de classer et de simplifier notre perception
- Les catégories peuvent entraîner un étiquetage de situations et de gens
- Les stéréotypes comme mal nécessaire (Adler)

3. Implications de la multiculturalité : la gestion des stéréotypes (4/4)

- Les stéréotypes nationaux de plus en plus complexe à appliquer à des individus:
 - un Bernois ayant grandi en France et travaillé dix ans dans une entreprise américaine au Japon ?
 - les identités perçues sont souvent complexes et inattendues



4. La synergie potentielle de la multiculturalité (1/2)

« Ça crée des choses plus intéressantes au final car on a contemplé tellement plus d'options, qu'on a plus de chance de choisir la bonne, ou la plus différente, la plus créative. »

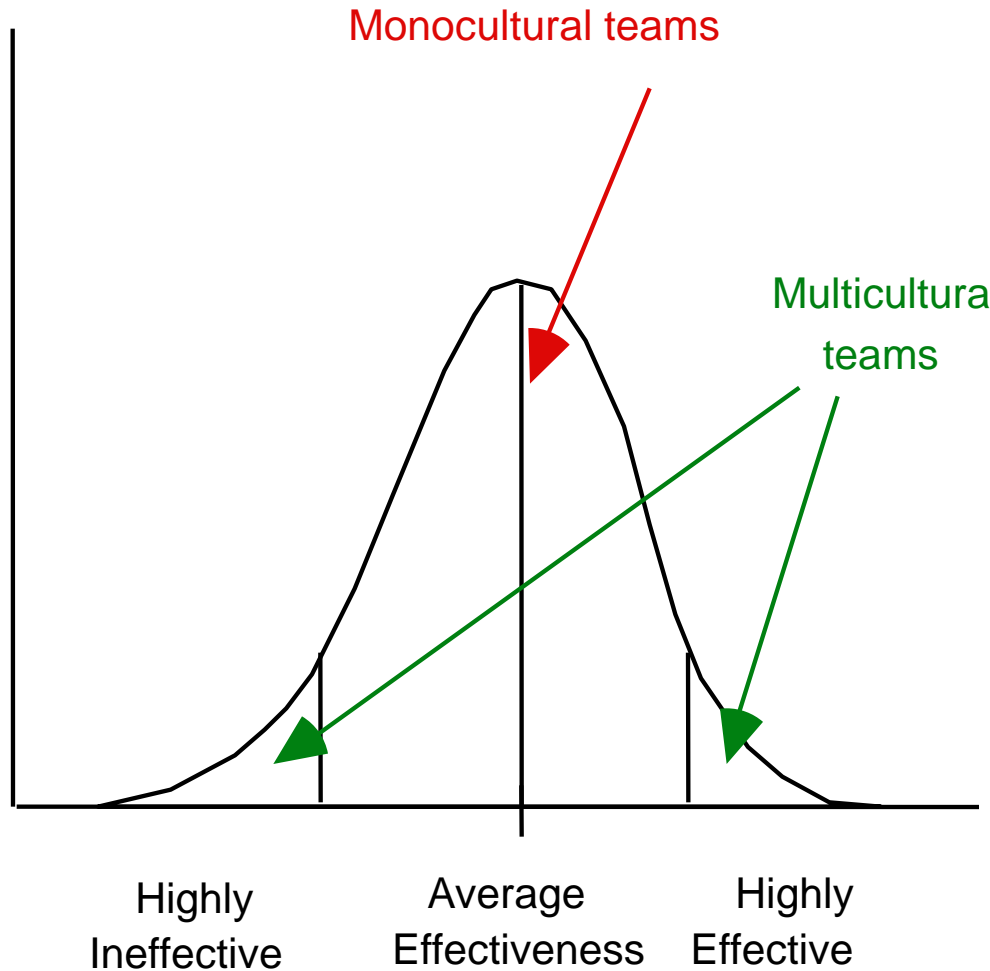
« On se rendait compte que si on nous demandait de la réactivité, il fallait le faire à la française. Et si il fallait un dossier hyper construit avec 4 classeurs, tous les documents, les plans, les machins, les trucs. là c'était à l'allemande qu'il fallait travailler. (...) Et finalement, entre les deux, on a une bonne moyenne, en fait, entre les deux on couvre tout le spectre».

« De mettre ensemble différents styles ou façons de voir les choses nous permettent d'être différent [...] Ça nous donne un avantage. »

4. La synergie potentielle de la multiculturalité (2/2)

« Ce qui me plaît c'est d'être dans l'interculturalité et de se remettre en cause en permanence car parfois on a des certitudes et puis tout d'un coup, on nous dit ,non ceci ne peut pas marcher'. Finalement c'est assez stimulant. Cela nous oblige à trouver une troisième voie et à quelque part trouver la créativité. »

Performance des équipes multiculturelles (Adler, 1991)



5. Comment gérer cette multiculturalité ? (1/4)

Développer une culture de la diversité :

- reconnaître et accepter les différences sans les stigmatiser
- valoriser la diversité dans les valeurs explicites et la culture normative de l'organisation.

« La main d'œuvre étrangère, qualifiée ou non, ne doit pas être considérée comme un acquis. Beaucoup de gens rêvent de retourner dans leur pays. Or, il va falloir conserver ces gens. Les entreprises vont donc gentiment devoir apprendre à parler autrement que par « intégration ». Elles doivent apprendre à être multiculturelles, à travailler ensemble. (...) Pour les RH, à long terme, cela veut dire ne plus former à une manière de faire, mais former à comment travailler ensemble. »

5. Comment gérer cette multiculturalité ? (2/4)

Développer une culture de la diversité :

- développer les compétences interculturelles

« La progression de la multi-culturalité dans l'entreprise implique un développement de nouvelles compétences sociales internes en vue d'une meilleure politique d'intégration. Nous pouvions dire il y a quelque temps pour forcer le trait : les Chinois ou les Indiens que nous engageons vont devoir s'adapter. Aujourd'hui ce n'est plus vrai. Nos gens en interne doivent pouvoir s'adapter à ces nouveaux arrivants. »

5. Comment gérer cette multiculturalité ?

Développer une culture de la diversité :

- clarifier les attentes de normes (conscience de soi)

« Avec la diversité, l'entreprise doit être de plus en plus entreprise éducatrice, on doit clarifier nos attentes de comportements de manière de plus en plus explicite, par exemple les règles de politesse avec les clients ou les collaborateurs. »

« Et l'effort doit se faire aussi bien de la part des personnes (étrangères) elles-mêmes, pour être sensibles à la culture différente, que de nous, qui devons savoir leur ouvrir une porte sur les secrets de la culture suisse. »

5. Comment gérer cette multiculturalité ? (4/4)

Développer une culture de la diversité :

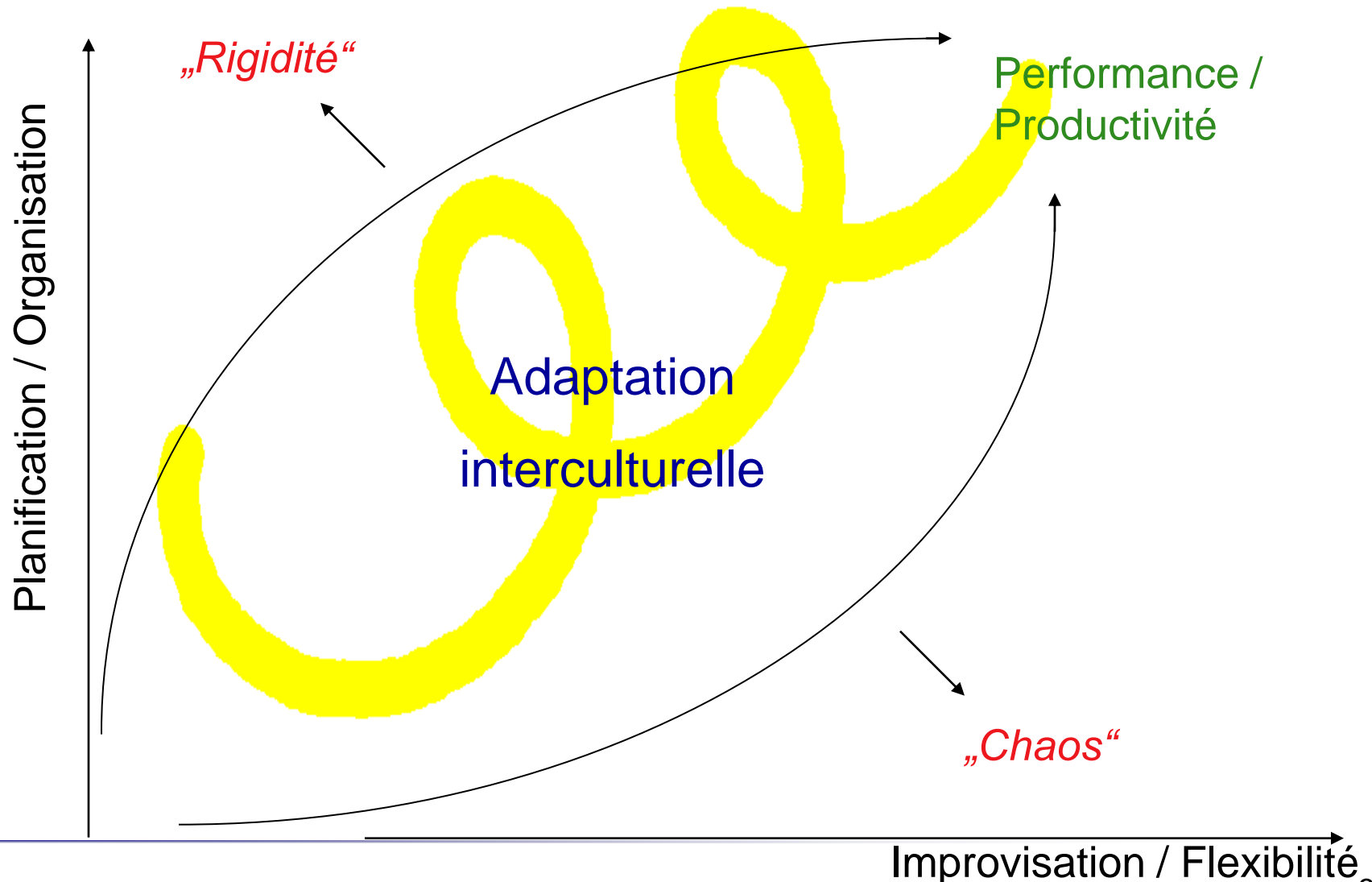
- perdre du temps à communiquer et à méta-communiquer

« On pensait y être arrivé après 3 mois (...) Mais il y a toujours des situations où de nouveau les problèmes reviennent. C'est sans fin. »

« Il faut être sans arrêt à l'écoute de l'autre. »

« Le plus important, c'est de garder en tête que ce que je considère comme allant de soi, eh bien, pour eux, c'est quelque chose d'exotique, et je vais devoir les convaincre. »

Adaptation interculturelle (Barmeyer 2005)



Conclusions – 5 enjeux de la multiculturalité



- la programmation des comportements
- les différences d'interprétation
- les différents parcours de socialisation professionnelle
- la gestion des stéréotypes
- la synergie des différentes approches

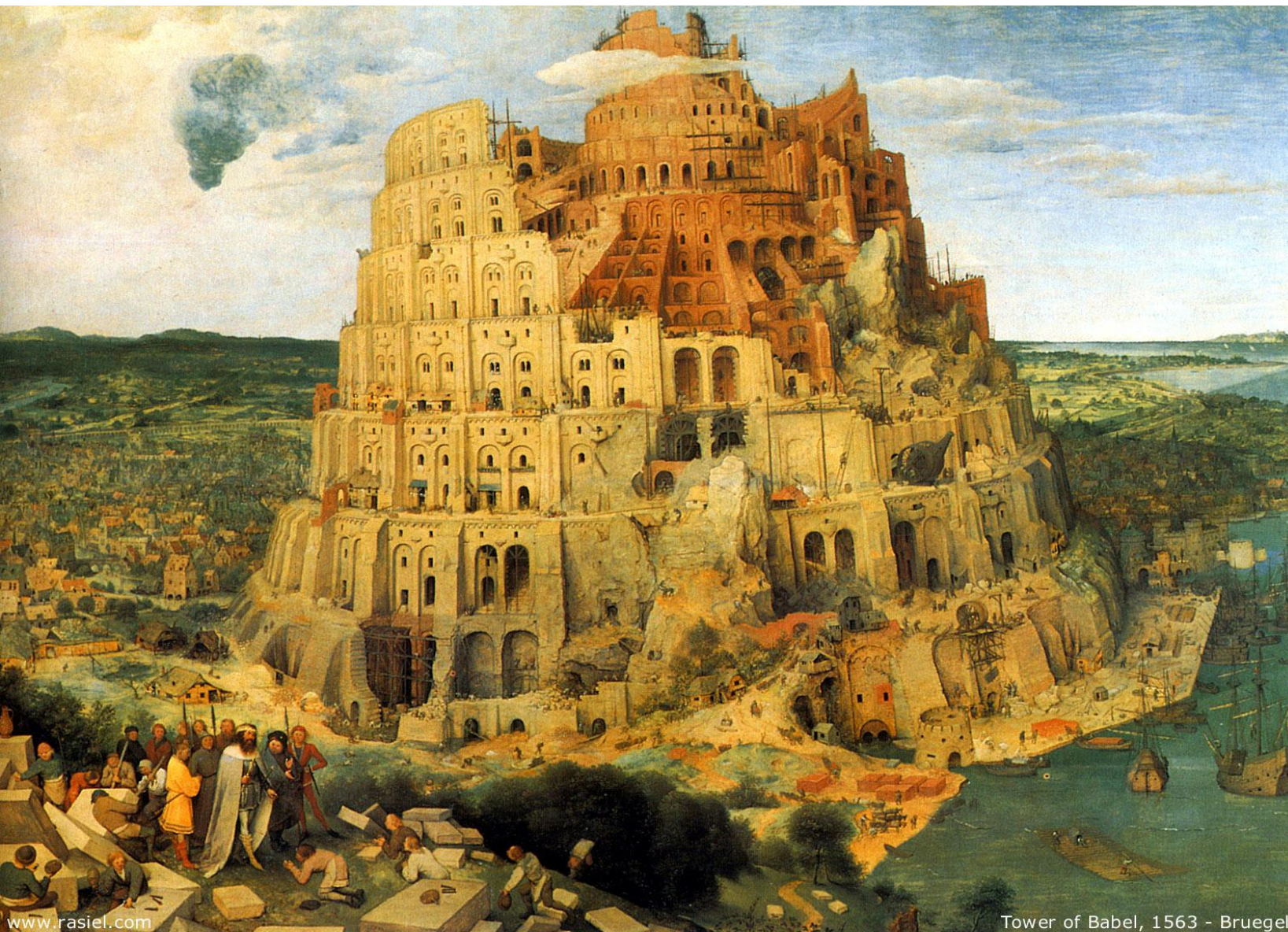
Conclusions – développer une culture de diversité

- Accepter / valoriser la diversité
- Clarifier les attentes de normes de comportements
- Développer des compétences interculturelles
- Accepter le temps passé et perdu à la communication et à la métacommunication

Genèse, Chap. 11, versets 1 à 9)

L'Éternel descendit pour voir la ville et la tour que bâtissaient les fils des hommes. Et l'Éternel dit : Voici, ils forment un seul peuple et ont tous une même langue, et c'est là ce qu'ils ont entrepris ; maintenant rien ne les empêcherait de faire tout ce qu'ils auraient projeté. Allons ! descendons, et là confondons leur langage, afin qu'ils n'entendent plus la langue, les uns des autres.

Et l'Éternel les dispersa loin de là sur la face de toute la terre ; et ils cessèrent de bâtir la Ville. C'est pourquoi on l'appela du nom de Babel, car c'est là que l'Éternel confondit le langage de toute la terre, et c'est de là que l'Éternel les dispersa sur la face de toute la terre.



Tower of Babel, 1563 - Bruegel