

Le fait multiculturel, entre globalisation et balkanisation du monde

Dans le domaine international, la technologie et le développement des moyens de communication ont rapproché les individus en raccourcissant les distances et en multipliant les occasions de contact. La mondialisation a pris sa part dans cet accroissement des interactions avec, non seulement, les échanges économiques mais aussi l'investissement et la création d'entreprises. En deux décennies, plus de 500 000 joint-ventures ont, par exemple, été créées dans un pays comme la Chine. Ainsi les occasions d'interaction, de relation et de négociation se sont accrues considérablement et ce, dans un contexte de plus en plus interculturel. Les approches multiculturelles d'auteurs tels que Hall ou Hofstede nous permettent de souligner les différents traits du multiculturel. Cependant, du fait de la globalisation de l'économie et de l'apogée d'Internet certains auteurs estiment que, désormais, « le monde est plat » et que donc, l'interculturel est désuet. D'autres soulignent au contraire le phénomène de balkanisation (montée des nationalismes, des religions, etc.). Nous sommes aujourd'hui dans la superposition de ces deux phénomènes.

Lionel Bobot

lbobot@advancia-negocia.fr

Lionel Bobot est professeur en négociation et stratégie internationale à NEGOCIA (CCIP). Il a co-publié, avec Bruno Duberga, en septembre 2009, *Développement et négociation de partenariats internationaux*, Lextenso éditions.

DANS « MULTICULTUREL » IL Y A... « CULTURE »

La culture, élément central dans la vie sociale et dans les actions humaines et des organisations, est un concept complexe, multiforme, omniprésent (individu, famille, organisation, pays) et dynamique.

En 1952, Kroeber et Kluckhohn identifiaient déjà 160 définitions sensiblement différentes de la culture dans la littérature (et plusieurs milliers de définitions légèrement différentes les unes des autres). Nous retiendrons la définition de Guy Rocher (1969) :

« Ensemble lié de manières de penser, de sentir et d'agir... plus ou moins formalisées... qui, étant apprises et partagées... par une pluralité de personnes... servent, d'une manière à la fois objective et symbolique..., à constituer ces personnes en une collectivité particulière et distincte ».

La culture peut, d'une façon plus précise, être définie comme « un ensemble de significations, valeurs et croyances de nature collective et dotées d'une certaine durabilité qui caractérisent un groupe d'individus sur une base nationale, ethnique ou autre et orientent leurs conduites » (Faure et Rubin, 1993). Ces croyances sont transmises de générations en

générations et concernent les individus mais aussi les organisations.

L'action de l'entrepreneur international vise à mettre en œuvre un ensemble de moyens destinés à parvenir à un but. Ses choix d'ordre stratégique sont dictés soit par des intérêts, soit par des valeurs qui elles-mêmes renvoient à la culture. Dans certaines cultures, l'action est directe, le conflit reconnu et accepté (Russie). Dans d'autres, le jeu est indirect, le conflit toujours masqué et les problèmes sont abordés de manière allusive ou oblique (Japon). Les buts que s'assigne chacune des parties sont, dans une certaine mesure, affectés par les cultures respectives. Par exemple, les Occidentaux sont préoccupés par l'équité et par le respect des règles et des principes. Les Chinois sont beaucoup plus soucieux de maintenir l'harmonie parmi les partenaires commerciaux, de préserver la face de chacun plutôt que de satisfaire à des règles et des principes abstraits. Enfin, la culture conditionne la manière de procéder pour parvenir à un accord. Alors que la culture française ou allemande privilégie la méthode déductive par laquelle on s'entend d'abord sur des principes que l'on applique pour ensuite traiter chacun des points à négocier, la culture américaine procède par une approche inductive et avance de façon pragmatique.

L'APPORT DES MODÈLES MULTICULTURELS

Les études comparatives multiculturelles sont multiples mais certaines restent d'actualité et méritent d'être soulignées. Nous en retiendrons deux en particulier.

Hall : temps monochronique / temps polychronique

Hall distingue le monochronisme et le polychronisme.

Dans les systèmes monochroniques, les individus ne font qu'une chose à la fois et s'estiment tenus de respecter les dates, les délais, les rendez-vous, les programmes. Les individus s'en tiennent strictement au plan préalablement fixé et la précision inhérente au système monochronique fait que les engagements concernant les délais ont priorité sur ceux concernant les personnes. D'après Hall, les États-Unis et l'Allemagne fonctionnent selon une relation au temps fortement monochronique.

Dans les systèmes polychroniques, les individus font plusieurs choses à la fois, abandonnent facilement une tâche pour y revenir ensuite et travaillent dans un environnement où une grande quantité de « bruit » interfère dans les activités. Le système polychronique est traditionnellement représentatif des pays latins en général. Le corollaire du polychronisme est le peu de

valeur accordée à la planification d'une part, et au long terme d'autre part. Sur un plan conceptuel, Hall avance que ces deux systèmes sont incompatibles comme l'huile et l'eau. Mais, pratiquement, on observe que toutes les cultures ayant développé des techniques avancées fonctionnent selon les deux modes.

Ainsi selon Hall, les Français sont intellectuellement monochroniques mais leur comportement est polychronique. De même les Japonais sont polychroniques entre eux, mais monochroniques dans leurs contacts avec les Occidentaux et le monde industriel. On doit par exemple au Japon les systèmes modernes de gestion des flux de production « Juste à Temps » qui permettent la production sous des conditions optimales de qualité, stockage et délai.

On retrouve la même idée dans la contribution de Lawrence Harrison (2006) quand il souligne que le temps brésilien est de type polychronique mais que dans des villes comme Sao Paulo, le modèle temporel en réponse aux exigences de l'industrialisation devient de plus en plus orienté vers et par le monochronisme. Margaret Nydell (2006) fait le même constat pour la culture arabe.

Enfin, entre les deux systèmes temporels extrêmes, il existe une variété de sous-systèmes, dont on peut penser qu'ils illustrent le passage des comportements

Tableau 1

Hall : contexte riche et pauvre en communication		
Caractéristiques	Contexte riche	Contexte pauvre
Populations	Habitants du Moyen-Orient, Japonais	Européens du Nord, Suisses, Allemands, Américains
Mode de communication	→ Informel et subjectif → Flou → Importance des silences et gestes	→ Formel et objectif → Précis et écrit → Langage clair et concis
Supports et contenu	→ Objectifs amenés à évoluer avec les circonstances → Utilisation du non verbal (gestes, sourires, silence, etc.) → Souplesse des procédures → Interruptions fréquentes	→ Objectifs quantifiés avec questions précises/réponses détaillées → Utilisation fréquente des chiffres (statistiques, indicateurs, évaluations) → Importance des procédures → Respect des dates et délais
Échange d'informations	→ Réseau étendu d'informateurs → Échange permanent d'informations à tous les niveaux → L'information se propage rapidement et librement	→ Gestion précise et détaillée des informations → Échange d'informations auprès d'un nombre limité de personnes → L'information circule lentement et de façon canalisée
Dispositifs juridiques	Peu importants	Très importants
Attitudes	Patience, souplesse	Efficacité, volontariat
Relations avec l'autre	Liens approfondis visant à mieux comprendre et connaître l'autre (empathie)	→ Liens formels à durée limitée → Séparation entre relations professionnelles et personnelles

Source : Lionel Bobot & Bruno Duberga, *Développement et négociations de partenariats internationaux*, Lextenso éditions, 2009

Tableau 2

Comparatif de pays selon les indices d'Hofstede

Pays	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
France	68	71	43	86	39
États-Unis	40	91	62	46	29
Royaume-Uni	35	89	66	35	25
Allemagne	35	67	66	65	31
Suède	31	71	5	29	33
Russie	95	50	40	90	10
Brésil	65	33	47	76	61
Chine	78	20	52	34	98
Japon	50	42	91	89	78
Inde	77	42	51	33	61
Arabie Saoudite	80	38	52	68	71
Nigéria	76	18	43	50	41

Source : Geert Hofstede & Gert Jan Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (2nd Edition), New York (New York), Mc Graw-Hill, 2005

polychroniques qui sont naturels en tant que liés au Temps des Corps, au monochronisme, lié à une pré-occupation du temps économique. On peut aussi penser qu'ils traduisent le phénomène des emprunts par une société de modèles élaborés par - et donc pour - d'autres sociétés. On peut alors observer des cultures « plaquées ».

Hofstede : la comparaison par pays des différences culturelles

Hofstede va mesurer la culture des pays à travers 5 indices :

→ Indice de distance hiérarchique (*Power distance index*) - PDI

Il s'agit de la perception du degré d'inégalité de pouvoir ;

→ Indice d'Individualisme (*Individualism index*) - IDV

Il est défini comme l'intensité de la relation par rapport à la collectivité ;

→ Indice de masculinité (*Masculinity index*) - MAS

Ce sont les valeurs masculines (domination, performances, argent, etc.) positionnées par rapport aux valeurs féminines (qualité de vie, solidarité, etc.) ;

→ Indice de Contrôle de l'incertitude (*Uncertainty avoidance index*) - UAI

C'est un indice représentant l'anxiété ou le stress par rapport à l'incertitude des situations ;

→ Indice de l'orientation vers le long terme (*Long Term Orientation*) - LTO

Cet indice permet d'évaluer le degré d'orientation vers le long terme du pays.

La méthode d'Hofstede présente le grand avantage de fournir des données chiffrées. Chaque pays se voit attribuer un score entre 0 et 100 pour chacune des cinq dimensions. Ce score ne représente pas une valeur absolue utilisable en tant que telle, mais permet de comparer les pays entre eux.

L'indice de distance hiérarchique (PDI) est très fort pour la Russie (95) et l'Arabie Saoudite (80), alors qu'il est faible pour le Royaume-Uni (35) et l'Allemagne (35). De même, le Royaume-Uni (89) et les États-Unis (91) ont des indices d'individualisme élevés avec une glorification de la notion de « *leadership* », alors que ce paramètre est faible pour des pays comme la Chine (20) ou le Nigéria (18). Concernant l'indice de masculinité (MAS), il est très élevé au Japon (91) mais quasi-inexistant en Suède (5). La France (86) a l'un des plus forts indices de contrôle de l'incertitude (UAI) avec le Japon (89) et la Russie (90), par opposition à la Chine (34) et à l'Inde (33). Enfin, les pays d'Asie ont une forte orientation vers le long terme (Chine, 98 ; Japon, 78), une influence issue du confucianisme, alors que cet indice est faible dans les pays anglo-saxons (États-Unis, 29 ; Royaume-Uni, 25), là où le temps est de l'argent (« *time is money* »).

DIVERGENCE OU CONVERGENCE DES CULTURES ?

La mondialisation à l'origine de la convergence des cultures ?

Pour certains spécialistes, comme Thomas L. Friedman dans son ouvrage *The world is flat*¹,

(1) Friedman T. L. (2005), *The world is flat*, Farrar, Straus and Giroux.

La mondialisation et la révolution numérique ont débouché sur la formation d'un nouvel espace au sein duquel l'individu est en concurrence avec les autres. La terre a vu disparaître la plupart de ses frontières commerciales et politiques ; elle est devenue un tout unifié, un nouvel espace économique et de communication, une nouvelle échelle de prise de décision. Cette mondialisation, et donc la fin du « multiculturalisme », serait due à l'uniformisation des économies et des pratiques de gestion, uniformisation issue d'un néo-libéralisme quasi-général, de la globalisation de l'économie, d'un marketing mondial généralisé, de méga-fusions d'organisations et de leurs stratégies d'économies d'échelle et de standardisation des pratiques, ainsi que de la domination du management américain. Cela serait dû aussi aux communications électroniques et médiatiques mondiales et au diffusionnisme technologique : un réseau social comme Facebook rassemble plus de 575 millions de membres ; Twitter compte, lui, 145 millions de membres. Les récents événements dans le monde arabe ont montré à quel point la jeunesse mondiale communique à travers ces réseaux sociaux et donc communique dans ce « monde plat ».

Dix forces spécifiques ont concouru à l'aplatissement du monde selon Friedman :

- La fin de la guerre froide donne le pouvoir de modèle, maintenant planétaire, à l'économie libérale des régimes démocratiques occidentaux.
- L'apparition de navigateurs commerciaux simples transforme Internet en un réseau à connectivité mondiale accessible à tous.
- L'essor des applicatifs industriels de *workflow* a permis le découpage du travail des données de gestion et leur traitement, par n'importe qui, de n'importe où sur la planète.
- Les individus peuvent créer leurs données et les télécharger « vers l'amont », concurrençant directement la diffusion hiérarchisée classique et favorisant la créativité.
- La révolution de la sous-traitance par l'externalisation des services : tout ce qu'il est possible de numériser peut être confié au prestataire le moins cher et le plus efficace.
- La généralisation de la délocalisation de la fabrication des produits manufacturiers permet d'obtenir une main-d'œuvre moins chère et l'accès aux marchés locaux étrangers sans barrière douanière.
- La collaboration horizontale entre fournisseurs, détaillants et clients harmonise la « *supply chain* » en réduisant les coûts pour tous et en créant de la valeur pour chacun.
- Chaque entreprise grande ou petite peut venir greffer son application spécifique sur une infrastructure de « *supply chain* » mondiale et commune, par l'internalisation.

→ Un accès universel et réparti aux informations planétaires est rendu possible par les surpuissants moteurs de recherche.

→ Les nouvelles technologies de numérisation ont des effets démultiplicateurs : microprocesseurs, mémoire et fibre optique, « *peer-to-peer* », téléphonie internet, vidéoconférence, radio-communications mobiles.

Ces dix forces amènent une « convergence des cultures » car elles ont entraîné une uniformisation des économies, des pratiques de gestion et des communications électroniques et médiatiques mondiales et donc une remise en cause du multiculturalisme. Le monde est devenu plat.

Sans frontières commerciales ni politiques, sous le double effet de la globalisation et de la révolution numérique, cet aplatissement du monde permet désormais à chacun de se connecter avec le partenaire de son choix pour une aventure commune et tous les centres de connaissance étant maintenant connectés, ils forment un seul réseau planétaire.

LA BALKANISATION ALIMENTE LA DIVERGENCE DES CULTURES

Pour d'autres, comme Samuel Huntington et sa théorie du « clash des civilisations »², nous sommes dans une période de « balkanisation » caractérisée par l'impossibilité de faire vivre ensemble des populations différentes, sauf à fragmenter leur pays ; les exemples de la Yougoslavie ou, plus récemment, de la Belgique, pourraient ainsi souligner une période de crise identitaire, de retour au nationalisme triomphant et un retour des religions.

Cette balkanisation du monde serait due aux dysfonctionnements de la mondialisation : faillite de la société de consommation, émergence de courants altermondialistes, accroissement des écarts socio-économiques, etc.

Face à la crise économique mondiale, à la multiplication des catastrophes naturelles (Japon, Pakistan, etc.) et des révolutions (Égypte, Tunisie, etc.), les perspectives de tensions à l'échelle internationale, et donc de balkanisation, s'intensifient.

Enfin, des auteurs comme Brzezinski³ font le diagnostic que le monde glisse vers l'Est (la Chine) et pensent que l'Amérique doit reconquérir le cœur des musulmans et l'amitié des États islamistes pour créer un front puissant face à la Chine et dans son voisinage immédiat. Ce retour à deux blocs, digne de la guerre froide, a été souligné par la guerre en Géorgie à l'été 2010.

(2) Huntington S. (1993), « The Clash of civilisation », *Foreign Affairs*, Summer, v72, n° 3.

(3) Brzezinski Z. (2000), *The Geostategic Triad: Living with China, Europe, and Russia*, Center for Strategic & International Studies.

LE MULTICULTUREL EST-IL DÉSUET ?

Le multiculturel serait ainsi désuet du fait de la convergence des cultures nationales, de l'uniformisation des pratiques de gestion, de la mondialisation des organisations et du développement de la communication et d'Internet.

À l'inverse, la persistance de différences entre groupes humains, de divergences entre classes sociales (phénomène mondial) et le fait même que la culture n'est pas nécessairement « nationale », font que le multiculturel reste bel et bien présent.

En réalité, les phénomènes de mondialisation et de balkanisation sont réels et s'entrechoquent clairement : ils sont concomitants. Ainsi tout prêt de nous l'explosion de la Belgique ou la percée des partis d'extrême-droite que ce soit en Hollande, en Italie ou même en France, et les tensions religieuses nous montrent à quel point la balkanisation est présente ; mais dans le même temps, les bouleversements dans le monde arabe et le rôle qu'ont pu jouer les réseaux sociaux, ou la généralisation des habitudes de consommation nous rappellent que le monde est « plat ».

Traversé par ces deux phénomènes de globalisation et de balkanisation, les organisations et leurs hommes doivent prendre en compte le multiculturel à travers ces deux facettes.

Bien que la culture soit omniprésente, elle reste souvent invisible jusqu'à ce que nous nous retrouvions dans une culture qui nous est étrangère, dépassés par des problèmes de communication, de négociation, pour lesquels nos stratégies habituelles ne sont plus efficaces. Alors que notre approche intuitive du commerce est efficace dans notre propre contexte culturel, elle sera fréquemment non seulement inefficace, mais même contre-productive dans d'autres cultures. Le fait de comprendre de quelle façon la culture influence la relation commerciale nous aidera alors à conclure le marché, mais cela nous aidera aussi à élargir notre répertoire de stratégies de négociation et de relation qui peuvent être employées dans des négociations au sein de notre propre culture.

Les défis auxquels l'entrepreneur à l'international doit faire face ne résident pas seulement dans les différences culturelles mais dans la rencontre même des cultures.

Culture : avec ou sans frontières ?

Le concept de « culture », issu de l'anthropologie, a connu rapidement des champs d'application assez variés : académique, politique, industriel. L'entreprise s'est saisie de ce concept pour l'appliquer, surtout, à la communication qui accompagne ses stratégies : partenariats, fusions, acquisitions. Mais aussi à l'étude des attentes des consommateurs ou des utilisateurs, au marketing... Progressivement, le concept de « culture » est devenu banal, détaché de ses repères fondateurs et de nouvelles expressions ont fleuri : culture de la performance, culture du risque, culture managériale, culture de la qualité, culture de l'innovation... « Culture » est ainsi devenu un mot, un petit flacon où tous types d'essences peuvent y être déposées puis vaporisées. Loin de son sens initial. Pour créer de la valeur, le concept de « culture » doit faire l'objet d'une attention soutenue dans la durée, dans les détails, dans l'analyse de ses propres perceptions. Il n'y aura pas d'interculturel plus fécond que celui qui prend appui sur la connaissance fine de sa propre culture et de la manière dont celle-ci, selon l'âge des personnes, leur « genre », leur métier, leur vocation, se manifeste. Autrement, ce n'est plus de culture (structurelle) dont il s'agit mais de pratiques, agissements, comportements conjoncturels, éphémères, à faible portée, plus à même de créer des chocs que des les éviter ou de les résorber.

Angela Minzoni

recreamd@aol.com

Conseiller de synthèse, docteur en anthropologie, professeur chargé de cours à l'École Centrale de Paris. Son expertise d'ensemblier, acquise au Mexique, aux États-Unis, en Europe et au Proche-Orient sert d'appui à l'accompagnement des dirigeants dans l'élaboration de la stratégie de développement international et d'innovation de leurs organisations. Elle contribue à faire évoluer le concept de facteur humain dès la conception des produits et services tout comme lors de l'identification des données d'avenir.

ÉVOLUTION DU CONCEPT DE « CULTURE »

Bien que l'explicitation des définitions du concept de culture ne soit pas l'objectif de cet article, nous pouvons néanmoins évoquer les trois grandes périodes que ce concept a traversé depuis son apparition :

→ au début des années 1930 et jusqu'aux années 1970, le concept prend racine dans le milieu académique, au sein de l'anthropologie. Les définitions sont descriptives (ensemble complexe qui recouvre toutes les habitudes prises par les hommes vivant en société), historiques (la culture comprend les héritages et transmissions, que ce soit d'ordre technique, symbolique, religieux) ou normatives (la culture est l'ensemble des règles mises en place pour vivre et pour guider les comportements). Durant cette période les entreprises évoluent dans un contexte marqué par une régulation étatique, un fort patriotisme/nationalisme et la Deuxième Guerre mondiale

→ entre 1970 et 1990, le concept quitte la sphère académique pour investir l'entreprise. Cela devient alors un passage obligé que de parler de culture d'entreprise, bien que l'un des premiers auteurs à avoir

utilisé le terme pour le convertir en offre de services de conseil et de formation a reconnu d'emblée le caractère inapproprié de l'expression « culture » d'entreprise car les rythmes de celle-ci sont trop courts pour qu'une culture s'installe et se transmette. Cela a surtout été adopté par commodité, à un moment où les entreprises commençaient à intensifier leurs relations internationales.

Cette période a vu naître toutes sortes de typologies : les cinq dimensions de Hofstede, le quatre types culturels de Deal&Kennedy, les cinq cercles de D.M. Rousseau, le modèle bipolaire de Harrison, les cinq types culturels de Kono, etc. Un véritable boom de services autour de ce concept a vu le jour, notamment concentré aux États-Unis et en Europe. Le peu d'information disponible semble indiquer que ce type de démarche et de typologies n'ont pas été entreprises dans des pays du Sud (Inde, Brésil, par exemple) ou de l'Est (Russie, Chine, par exemple). Sauf, éventuellement, dans l'aspect applicatif de typologies et de démarches initiées aux États-Unis ou en Europe de l'Ouest. Durant cette période, les entreprises ont vu se mettre en place la dérégulation du monde industriel, l'accent sur les attentes des clients, des méthodes statistiques sophistiquées, le contrôle

qualité, les grilles managériales, le tout enveloppé dans ce qui a été nommé « *corporate culture* » et supposé à la fois soutenir le *leadership* et l'engagement des salariés.

→ entre 1990 et aujourd'hui, les aspects culturels dans les entreprises ont commencé à se diffuser davantage au niveau de l'organisation des opérations : conduite de projet, management des connaissances, *lean management*, etc. La progression des échanges virtuels et la mise en place d'espaces collaboratifs à distance ont contribué grandement à cette évolution. L'organisation en mode projet quasi omniprésente, la prise de conscience grandissante de l'importance de la conception (*design*) des systèmes et la place occupée par des femmes dans la direction de projets et dans l'innovation ont donné à la culture une connotation située (« *situated knowledge* », ancrée dans les détails de la vie au travail et qui correspond plus aux manières féminines d'envisager l'organisation) et non plus universelle comme auparavant (universalité plutôt portée par l'orientation masculine). La place de l'humain dans les organisations est revisitée, de l'équation « humain = source d'oubli ou d'erreur », on passe à « humain = source de résilience, de robustesse d'un système ou d'un projet » car l'homme est en dernier ressort celui qui saura récupérer une erreur, faire face à l'aléa impossible à prévoir en amont.

Des auteurs femmes, au niveau de la recherche, se sont penchées spécifiquement sur les aspects de la transmission et de l'apprentissage de la culture nationale au sein des entreprises, deux éléments clés sans lesquels la culture n'est pas. Cette dernière période se caractérise aussi par le dépassement de l'intérêt culturel à périmètre mondial pour s'y intéresser à périmètre continental, voire régional. Plus les échanges deviennent planétaires, plus l'importance de la culture au niveau continental, voire régional prend de l'ampleur, que ce soit au niveau politique, administratif ou *business*. Une conscience a émergé aussi du besoin de repenser le concept même de culture au niveau national mais cette réflexion reste encore trop embryonnaire pour pouvoir être utilisée par les entreprises.

**LA CULTURE, UNE AFFAIRE COMPLEXE :
MATÉRIELLE ET IMMATÉRIELLE,
PROCHE ET LOINTAINE, VISIBLE ET INVISIBLE...**

Parmi les traits fondamentaux propres au concept de culture l'on retrouve la relation au temps, la relation à la hiérarchie et à l'altérité, la relation à l'espace, la perception du risque et de l'incertitude, la relation à l'inconnu, la perception de la masculinité et de la féminité.

Ces traits sont tous explorés par les différentes voies qui donnent corps à la culture : les contes et légendes, les blagues, les proverbes, les gestes et les mimiques, les rituels, les procédures, les plannings, les business plans... Qui n'a pas en tête la petite histoire de l'enfant qui, jouant dans l'aire de jeux d'un parc en Angleterre se blesse, court vers sa mère laquelle le console brièvement, lui dit de faire attention et l'encourage à retourner à son jeu. La même scène en France est bien différente : la mère réprimande l'enfant, lui dit qu'elle lui avait bien dit de faire attention, qu'il n'a pas suivi son conseil, résultat : les affaires sont ramassées et mère et fils rentrent à la maison, fin du jeu. Ceci est structurant des perceptions du risque, de l'aléa, de l'erreur, de l'expertise, du réconfort... éléments culturels fondamentaux qui se reproduiront dans toutes les circonstances liées au travail et à l'apprentissage.

Au niveau général, il est intéressant de voir les termes, les bruits, les mimiques qui accompagnent, dans différents pays, un conte aussi classique que le petit

« **La culture, concept complexe et abstrait doit se percevoir pour être appréhendée** ».

chaperon rouge. Il n'en ira pas de même en Angleterre, qu'en France, en Italie, en Suède ou en Espagne, par exemple. Il n'en ira pas de même non plus selon que ce soit un homme ou une femme qui le raconte, une grand-mère ou une grande sœur, selon que le conte se raconte de jour ou au moment du coucher. La culture a une marge de manœuvre considérable et ce n'est pas tant ce qui peut varier qui est essentiel mais ce qui reste dans le temps, ce qui est toujours pareil, les invariants, ce qui est stable au cours de cycles très longs, de plusieurs siècles. Là est le terreau de la culture.

La culture, concept complexe et abstrait s'il en est, doit se percevoir pour être appréhendée. Ce sont les signes qui font sens qui doivent être identifiés et, pour faire sens, ils doivent être perçus de manière analogue par l'ensemble de personnes concernées. Par exemple, la culture française sera différente selon que ce soit un Américain, un Anglais, un Japonais, un Indien ou un autre Français qui l'analyse. Le même propos pourrait être tenu à l'égard de l'Europe : qui plus que les États-Unis produit des rapports soulignant les différences culturelles des pays européens, lointains pour eux ? Pourquoi les différences européennes sautent plus aux yeux des américains que ce n'est le cas aux européens eux-mêmes ? D'où l'importance, dans le cadre du travail d'une entreprise, de bien situer le périmètre de référence pour parler de la culture et mieux comprendre ce qui fait le succès ou l'échec d'une relation.

Situer le périmètre de référence revient en premier lieu à réfléchir sur ce que les personnes d'une entreprise ayant à travailler avec une autre d'un pays

différent perçoivent comme étant le propre de leur culture. Comment la décrivent-ils ? Comment la donnent-ils à voir, implicitement et explicitement ? Ce travail est un travail à part entière, qui nécessite toute sa place dans les plannings : au même titre qu'un jalon ou qu'une revue de projet, il doit y avoir des réunions spécifiques où l'équipe concernée identifie son « dénominateur commun » culturel tant de sa propre culture que des perceptions de celle du (ou des) pays avec lequel (lesquels) elle travaille. Dans cette même réunion, sont identifiées les étapes du travail qui seront le plus impactées par la culture : prospection, choix des partenaires ou sous-traitants, choix des locaux, design/conception d'une organisation, d'un produit ou d'un service, établissement de plannings, ciblage *marketing*, optimisation des flux, gestion des files d'attente, etc. Selon le type d'activité et de projet et leur niveau de maturité ou de vulnérabilité, les étapes seront différentes et toutes ne nécessiteront pas la même attention.

Une fois ce premier travail de « modélisation » effectué, il sera possible de définir les mécanismes pour partager le « modèle » avec les équipes de l'autre pays et le rendre opérationnel au jour le jour. Les points d'avancement ou le début de chaque réunion pourront faire de la place (30') au *debrief* culturel nécessaire et de manière explicite.

Ensuite, vient l'exercice de projection : comment ces mêmes personnes se représentent la/les culture(s) avec laquelle/lesquelles elles s'approprient à travailler ? Cet exercice est bien plus riche que l'apprentissage des quelques éléments sur l'autre culture qui pourront leur être donnés. C'est la formation aux mécanismes et processus culturels qui doit être revisitée, une liste de différences ou d'astuces de savoir-vivre n'est plus suffisante aujourd'hui : les aspects culturels sont partout, dans les relations en vis-à-vis comme dans les relations virtuelles ; il est nécessaire d'aller plus en profondeur, pour capter les fondamentaux, comprendre ce qui se cache « derrière » ces astuces et, par là-même, parvenir à être à l'aise aussi bien en Inde qu'aux Émirats Arabes Unis ou aux États-Unis, aussi bien sur place que virtuellement. Cela aura aussi l'avantage de montrer à nos interlocuteurs que l'on ne se contente pas de règles ou d'astuces simples, voire superficielles, mais que l'on prend la mesure de ce qui est fondamental pour eux.

C'est grâce à l'exercice de projection que l'apprenti lui-même créera un lien fructueux car il saura évaluer ce qui est à l'origine des éventuels écarts entre ce qu'il pensait et ce que les experts peuvent lui apprendre. Comprendre ces mécanismes équivaut aussi à mieux comprendre ce qui peut créer des écarts avec les

personnes de l'autre culture. Le plus productif étant d'accorder toujours une place précise (un espace/temps bien concret) à l'explicitation des éléments culturels et au lien entre ces éléments et les attitudes pour travailler. Cela équivaut à démultiplier les connaissances et, surtout, la confiance vis-à-vis de soi-même et des autres.

Il est coutume de dire, en schématisant, que la culture est une manière de résoudre les problèmes auxquels nous sommes confrontés. Nous proposons d'aller plus loin en intégrant la manière de créer les problèmes auxquels nous sommes confrontés. Si le « *problem solving* » est une ambition revendiquée, le « *problem making* » l'est beaucoup moins et, pourtant, il permet d'observer des constantes, par pays ou par régions, tout à fait révélatrices d'une culture donnée. Par exemple, et ce n'est qu'un problème mineur, certaines cultures latines sont plus portées que des cultures anglo-saxonnes, allemandes ou nordiques à utiliser la fonctionnalité « copie cachée » dans les courriels, ce qui crée des problèmes qui auront ensuite à être résolus, mais il aurait été bien plus économique de ne pas les créer...

GRANDEUR ET PETITESSE DE LA CULTURE

Un des aspects culturels les plus frappants par rapport aux entreprises, c'est la manière dont sont perçues, rien qu'en Europe, les PME. Toutes les langues n'ont pas une expression aussi concentrée que « PME », les différents pays n'ont pas la même relation au grand et au petit. La France étant particulièrement en peine pour se représenter le petit autrement que par rapport au grand ; en son temps, la RATP a fait figure de pionnier en lançant la carte *ImagineR*, issue en amont d'une représentation du jeune comme bien plus qu'un « demi-adulte ». Autrement, la tendance culturelle française aurait été de faire un « ticket jeunes » qui n'aurait été que le demi-tarif d'un ticket adulte.

On le voit aussi pour la R&D pharmaceutique : en France, ce sont surtout les grandes et graves maladies qui sont visées, bien plus que les petites, les quotidiennes, celles qui atteignent tout le monde. Est-ce aussi pour cette raison que les PME françaises sont bien moins nombreuses à exporter que ne le sont les PME allemandes ou italiennes ? Est-ce aussi parce que les français n'arrivent pas à se représenter le « grand » comme un collectif de « petits », que le « grand » doit être forcément « grand » à lui tout seul ? Serait-ce pour cela qu'en France on reste toujours binaires en allant du très grand au très petit, en ayant du mal avec la taille moyenne ? Viserions-nous toujours et encore l'exploit, si possible généraliste et universel ?

“ Les aspects culturels sont partout, dans les relations en vis-à-vis comme dans les relations virtuelles ”.

Un autre point qui suscite l'étonnement est le fait que les différences culturelles soient, dans la littérature d'entreprise, plutôt associées aux problèmes de communication qu'à sa réussite. Des rapports d'instances internationales ou de *think tanks* pointent cette situation régulièrement, esquisant en filigrane le souhait de voir émerger une certaine homogénéité. À partir de là, des projections semblent indiquer qu'en 2020 les équipes virtuelles seront la norme et que, peu à peu, ce qui fera une équipe ne sera plus la somme des personnes qui la composent mais l'information - dépourvue d'impact culturel - mise à disposition de ces personnes. La création de mailing lists et autres plateformes tend effectivement à effacer autant que possible ce qui crée une différence. Les noms de domaine en .com sont autrement plus anonymes culturellement que des .fr, .it ou .de...

CULTURE : INTER, TRANS, MULTI, TOUT COURT...

La technologie permet d'effacer les frontières géographiques à grande échelle mais, dans le quotidien de notre action, nous demeurons attachés à nos racines, à nos cultures. Elles nous rassurent, elles guident notre expression, elles épanouissent notre regard car c'est encore dans le regard de l'autre que nous

apprenons le plus sur nous. Essayer de gommer les différences serait un leurre, aucune gomme ni lissage ne suffirait. C'est le fait de connaître ces différences, de les **re**-connaître et se **re**-connaître dans les yeux de ceux pour qui nous sommes différents qui crée de la valeur.

L'inter-culture en tant que telle n'existe pas ; bricoler cet espace - pour le réduire - à force de volonté managériale détruit le sens et la richesse de chaque culture. Cet espace est éphémère alors que la culture ne l'est pas. Il est comme les traits d'union : un entre deux qui sépare plus qu'il n'unit. L'interculturel, vocable qui n'a pas plus de cinquante ans, porte en lui la volonté, naïve, d'aller vite en besogne, de s'affranchir de la connaissance et de l'expérience vécue d'une culture pour aller de suite à l'entre deux et donner l'impression que tout va bien, qu'on peut passer à autre chose, que ce qui est fondamental dans une relation est déjà acquis. D'ailleurs cette expression cède peu à peu sa place à une autre : « diversité », devenue désormais une variable clé de la performance des entreprises. L'explicitation méthodique et bienveillante des particularités culturelles de chacun permet aux entreprises de construire et d'entretenir leur capacité à nouer du lien social dans la durée.

Qu'est-ce qu'un conseiller de synthèse ?

La fonction de conseiller de synthèse a été créée en 1947 ; dix ans plus tard, en 1957, aux côtés de Gaston Berger, les conseillers de synthèse contribuent à la création et à l'essor du *Centre International de Prospective*. Dès sa création, le conseiller de synthèse a été conçu pour accompagner les dirigeants dans la recherche d'orientations porteuses d'avenir, au-delà des modes et des idées reçues, pour éclairer des décisions d'autant plus lourdes de conséquences qu'elles s'appliquaient dans des situations complexes et marquées par l'interdépendance de leurs acteurs.

Dans son travail auprès des organisations, le conseiller de synthèse prend contact avec tous : dirigeants, techniciens, ouvriers, commerciaux, concepteurs/chercheurs, experts, etc. Il identifie l'essentiel, contribue à l'économie des situations et, par là, à la réduction des coûts, aide à repenser la coordination des problèmes posés, forme, propose des attitudes, des solutions, des interprétations générales, aide à préfigurer l'action à venir. Parfois, il assiste les directeurs ou leurs adjoints dans des réunions de travail extérieures ou dans des voyages de formation à l'étranger. Il participe également aux discussions de questions parfois techniques. Les partenaires du conseiller de synthèse trouvent en eux-mêmes des pensées qu'ils n'avaient pu traduire jusqu'à cette collaboration. En même temps que technique, l'action du conseiller de synthèse est intuitive et spirituelle. La méthode du conseiller de synthèse est essentiellement basée sur les échanges humains en profondeur. L'action du conseiller a une influence à la fois sur l'ambiance et l'organisation des échanges, sur le facteur humain, sur les méthodes de travail, sur les relations internes et externes.

Diversité culturelle et religieuse - Vers une nouvelle éthique d'entreprise

Les organisations humaines vivent en ce début de vingt et unième siècle une véritable révolution culturelle. La globalisation de l'économie, la mobilité des individus et la libre circulation des idées bouleversent les anciens codes de mesure des différences et d'évaluation des attentes culturelles et obligent en même temps les religions à une mutation rapide. La multiplication des réseaux d'information met en contact des spiritualités et des traditions venues de tous les horizons, suscitant des interactions inédites entre l'héritage culturel et historique structurant un territoire et l'héritage structurant les individus. Au cœur de cet immense défi, le monde du travail - et l'entreprise en particulier - se trouvent en première ligne avec la responsabilité essentielle d'accompagner et de gérer une diversité de cultures dans un espace partagé sans fragiliser la cohésion sociale indispensable à l'aboutissement d'un projet collectif.

Patrick Banon

banon.patrick@wanadoo.fr

Écrivain, essayiste, spécialisé en sciences des religions et systèmes de pensée (EPHE), P. Banon est chercheur affilié à la Chaire Management & Diversité de l'Université de Paris-Dauphine, conseil d'entreprises et d'institutions en gestion de la diversité et égalité professionnelle.

Site internet : <http://www.patrickbanon.com>

Se posent alors de nouvelles questions : comment faire des choix sans discriminer ? Comment respecter les attentes individuelles sans créer des situations d'inégalités, menacer la cohérence de l'entreprise, son bon fonctionnement et sa performance et maintenir la cohésion de ses équipes ? Qui peut décider de la pertinence d'une attente culturelle, d'un rite ou d'une tradition ? Comment respecter le droit universel de conscience et de culte sans se rendre complice de situations d'exclusion ou d'auto-exclusion ? Jusqu'où une entreprise peut-elle aller pour favoriser l'épanouissement d'une diversité culturelle et religieuse sans pour autant provoquer des effets pervers en contradiction avec son intention première ?

Le défi lancé aux démocraties et aux micro-sociétés que constituent les entreprises ne pose pas la question de la gestion des religions mais de la cohabitation équitable d'une diversité d'attentes culturelles, de traditions et de cultes dans une société pluriculturelle et d'inspiration laïque. Il ne s'agit donc pas dans l'entreprise de gérer une ou des religions, mais de gérer les différences. Un défi qui ne peut être relevé avec les outils de pensée du siècle dernier, mais en hiérarchisant ses principes fondamentaux et ses priorités éthiques et en se référant lors du processus de prise de décision à une nouvelle grille de lecture des attentes culturelles et religieuses.

Si la mondialisation des cultures et des religions a un effet direct sur les organisations humaines, c'est d'abord en raison de la place essentielle que la sacralité de la terre a joué dans l'édification de nos systèmes de pensée religieux. L'ensemble des religions et des traditions qui en émanent s'est organisé il y a près de dix millénaires autour de l'agriculture et du cycle des saisons, offrant à la terre sacrée un rôle central. Sous l'impact de la mondialisation, les cultures se globalisent. Aujourd'hui coexistent à travers le monde plus de 4 000 formes de croyances et des dizaines de milliers de divinités. Les cultures et les religions se mondialisent en même temps que le travail. Sur une année, 200 millions de personnes vivent durablement sur une terre qui n'est pas leur terre d'origine. Personne n'est plus tenu d'abandonner ses bagages spirituels à la frontière, un droit de conscience universel et fondamental pour toutes les démocraties éthiques. La terre se dé-sacralise par la mobilité grandissante des personnes et l'interaction permanente des rites, des cultes et des philosophies. Chaque tradition s'individualise, n'obéissant plus à la loi de la terre mais à celle du droit de conscience de chacun ; une nouvelle diversité qui enrichit la société et l'entreprise, mais qu'il faut apprendre à gérer avec équité.

La dé-sacralisation de la terre rend archaïques et obsolètes des règles de vie qui s'en inspiraient. C'est une véritable révolution culturelle et sociale, une opportunité unique de compenser les différences et d'humaniser les rapports entre les individualités sans avoir à les évaluer sous le prisme de l'appartenance à la terre et à une supposée pureté héritée par le sang ou le lieu de naissance. Le rapport à « l'autre » est désormais tenu de s'égaliser. Le différent, l'étranger, celui qui vient d'une autre terre, n'a pas la même couleur de peau, suit des traditions différentes ou revendique une orientation sexuelle non-procréatrice, a désormais les mêmes droits que celui qui est « né de la terre ». L'égalité entre l'homme et la femme devient un postulat pour une démocratie. Nous n'assistons pas à un conflit entre groupes identitaires religieux, mais à une fragmentation du culte et à sa tentative de se restructurer selon un nouvel environnement géographique, social et politique. Nous ne vivons pas un choc de civilisations ou une agonie des religions ni même une compétition entre systèmes de pensée religieux. Nous assistons au contraire à une mondialisation du religieux et à une convergence des préoccupations liées à la condition humaine. Ce sont donc de nouveaux rapports à l'altérité qu'il reste à inventer.

Véritables temples du troisième millénaire, les entreprises se trouvent confrontées, au-delà de leur fonction économique, aux nostalgies culturelles et aux espérances individuelles. La meilleure politique religieuse pour une entreprise est de n'en avoir aucune. Il ne peut s'agir pour une société ou une entreprise de déconstruire ou de favoriser des religions ou des traditions mais d'en traduire les attentes en langage démocratique. De la tolérance ou de la reconnaissance, quelle attitude privilégier ? De la liberté ou de l'égalité, quel principe premier doit présider aux arbitrages en matière de culte et de traditions ? La naissance de ce nouveau monde ne se fait pas sans heurts, entre les personnes, au sein des entreprises ou dans l'ensemble de la société. Les tissus sociaux, économiques et culturels s'irritent naturellement à force de frictions entre traditions, schémas psychoculturels, morale religieuse, éthique démocratique et réalités économiques. Les zones de friction se révèlent nombreuses, mais d'espaces de rupture peuvent néanmoins devenir des zones d'égalité et de non d'exclusion.

ESPACE COLLECTIF ET PRIVATISATION

Est-il pertinent de re-sacraliser une partie de l'espace collectif que représente une entreprise au nom d'une tradition sans devoir le faire au nom d'une autre voire de dizaines d'autres ? Cette fragmentation à l'infini de l'espace collectif est-elle possible ou même perti-

nente dans une société pluriculturelle ? Il s'agit en effet de privilégier le « vivre ensemble » sur le « vivre côte à côte ». La sacralisation de l'espace collectif peut susciter un sentiment d'exclusion et d'auto-discrimination et élever des murs de verre qui permettent de se voir mais plus de se rencontrer. Ce morcellement pour des raisons culturelles est d'ores et déjà rendu impossible par l'immensité des attentes religieuses et leur multiplication dans une société démocratique et globalisée. S'il doit y avoir re-sacralisation d'une parcelle de l'espace collectif, alors cette démarche doit être pluriculturelle et ne pas être exclusive à un seul culte.

TEMPS COLLECTIF ET TEMPS RELIGIEUX

Favoriser la superposition de calendriers religieux risque à terme de déstructurer le temps collectif en morcelant le temps de travail en fonction de divers rites religieux et traditions. Chaque système religieux a toujours espéré organiser le temps terrestre des hommes pour le rendre conforme au temps céleste des dieux. Une gestion du temps impossible dans une entreprise où cohabite une diversité de cultures et de religions. Le temps de l'entreprise constitue le ferment d'un projet collectif. Car une fois le temps collectif déstructuré, la question se pose inévitablement d'en fonder un nouveau. Sur quel calendrier ?

TENUES VESTIMENTAIRES ET PORT DE SIGNES RELIGIEUX OU PHILOSOPHIQUES

Certaines symboliques n'ont pas d'autre effet que d'exprimer une communauté de pensée sans rechercher un effet sur leur environnement. D'autres ont vocation à modifier leur environnement pour rendre l'espace conforme à des exigences religieuses. Comment mesurer l'intention d'un signe religieux sans faire preuve d'*a priori* voire de discrimination ? Sur quels critères décider de la légitimité d'une apparence ?

ALIMENTATION SACRÉE ET RESTAURATION COLLECTIVE

Les frontières alimentaires définissent le territoire social et spirituel d'une communauté. Utilisée au cours de l'histoire comme frontière intérieure, l'alimentation sacrée permet à un groupe de ne pas se dissoudre dans un autre plus large. Offrir une alimentation sacrée dans le cadre de la restauration collective peut avoir l'effet pervers d'une séparation des uns avec les autres sur la base de leur alimentation et de participer ainsi à un processus de discrimination.

« Les entreprises se trouvent confrontées aux nostalgies culturelles et aux espérances individuelles ».

LE STATUT DES FEMMES

À ces zones de friction s'ajoute le principe fondamental d'égalité entre hommes et femmes, dont la remise en question - même pour des motifs religieux ou culturels - ne permet ni adaptation ni « négociation ». Le féminin n'est pourtant pas à classer sous le terme « diversité », car il s'agit bien d'une des deux moitiés de l'humanité. Il ne s'agit pas en effet d'un éventuel droit de conscience à aménager mais de ne pas se rendre complice d'une rupture avec le principe fondamental d'égalité.

La gestion de ces zones de friction pose la question du principe de tolérance qui introduit un droit humain approximatif et influençable selon la rigidité de la croyance ou la pression des traditions, l'avènement d'une inégalité « légitime » entre les individus et la banalisation d'un processus d'exclusion voir d'auto-exclusion de la collectivité d'une entreprise. Notre première erreur serait de réduire un individu à sa communauté d'origine, et de lui reconnaître un droit différent sous le prétexte de son héritage culturel. La seconde serait d'évaluer la diversité culturelle en procédant par associations d'idées, sans chercher à connaître l'impact des particularismes sur le vivre-ensemble. La troisième erreur serait d'imaginer que les croyances, les rites et les signes religieux sont identitaires alors qu'une religion n'est pas une ethnie, et la croyance ne se transmet pas génétiquement mais par adhésion.

Dans son processus de prise de décision, l'entreprise se trouve face à deux contradictions évidentes : Comment faire des choix sans discriminer ? Et, sur quelles bases se forger une opinion juste sur une attente religieuse sans avoir à entrer dans un débat religieux ? L'inégalité naît le plus souvent d'une perversion de la tolérance. En Grande-Bretagne, l'*Employment Act* de 1989 dispense les Sikhs de porter un casque sur un chantier. Le *Religious Exemption Act* de 1976 les exempte du port du casque en moto-cyclette au nom de leur tradition religieuse. Au États-Unis, le *Religious Freedom Restoration Act* autorise des fidèles d'une église catholique d'origine brésilienne à consommer de la drogue lors de leurs assemblées religieuses. Sous l'apparente tolérance de ces décisions s'exprime une forme de discrimination qui légitime la différence des droits selon une communauté ethnique ou religieuse. Sous l'apparence de la tolérance, la société a renoncé ici à ses

obligations de protéger ses membres et pratique une discrimination « légale » ne reconnaissant pas à ces fidèles leur droit à être protégés, y compris contre eux-mêmes.

Quelle grille de lecture choisir pour mieux gérer la diversité des attentes culturelles ? La tolérance - par principe - ne paraît pas le moyen le plus démocratique de favoriser la diversité culturelle et religieuse, puisqu'elle est porteuse d'effets contradictoires d'exclusion, de discrimination et d'inégalité. Privilégier l'égalité sur la liberté permet de penser d'abord à l'intérêt de la personne concernée dans l'exercice de ses droits. Responsable, éclairée, l'entre-

prise dans la gestion de la diversité culturelle et religieuse a vocation à placer l'individu au cœur de sa réflexion et non la tradition revendiquée. Trois principes éthiques semblent permettre de mieux décrypter une attente culturelle et d'en mesurer la faisabilité :

- Ne pas attribuer « d'autorité » à un individu ou à un groupe un droit dont la réception serait en finalité défavorable à lui ou à la collectivité entière.
- Ne pas favoriser les conditions qui rendent l'individu ou le groupe dépendant de l'image qu'il a de lui-même.
- Ne pas accepter une attente religieuse au détriment des valeurs fondamentales de démocratie et d'égalité entre individus.

Cette grille de lecture n'a certes pas l'ambition de résoudre tous les problèmes posés par la cohabitation d'une diversité culturelle et religieuse dans l'espace collectif et neutre que représente une entreprise, mais de contribuer à tracer les lignes d'une nouvelle éthique d'entreprise dans une société globalisée. La mondialisation des cultures et des religions ne représente pas une menace mais une opportunité extraordinaire pour la société de s'émanciper des règles archaïques qui ont jusque-là organisé l'humanité sur des critères de différences et de séparation. Les entreprises peuvent devenir le moteur de cette nouvelle étape dans l'humanisation de nos sociétés. À condition néanmoins de toujours mesurer l'impact d'une décision sur la réserve d'égalité d'un individu et de ne pas céder à l'idée fausse qu'une liberté à géométrie variable garantirait le bonheur. La cohésion sociale n'est cohérente que si elle est porteuse d'une égalité de droits. La liberté qui mènerait un individu à devoir obéir à des lois alternatives qui brideraient ses droits n'aurait pour effet que de légitimer une forme de discrimination.

“ La tolérance ne paraît pas le moyen le plus démocratique de favoriser la diversité culturelle et religieuse ”.