

## LE MANAGEMENT INTERCULTUREL ET LA RUPTURE AVEC LE SYSTEME SOCIALISTE

Ana Tudoran

Technical University of Civil Engineering Bucharest

**Résumé :** L'adhésion à l'Union Européenne des anciens pays socialistes représente pour ces acteurs économiques repliés sur eux-mêmes pendant plus de 50 ans, une occasion de s'ouvrir aux partenaires étrangers, d'être une partie active de la dynamique de la zone de libre échange. La coopération des entreprises de l'Est et de l'Ouest de l'Europe révèle des différences culturelles et incite les partenaires à trouver une réponse aux problèmes de communication qui apparaissent dès les premiers contacts.

**Mots-clés:** management interculturel, socialisme, relations internationales, culture, communication, différences culturelles

### 1. Contexte économique

L'histoire, des points de repères communs et des valeurs qui ont permis aux européens de se reconnaître ont soutenu la création et l'existence d'un espace économique communautaire qui a conduit, ces dernières années, à une intensification des contacts et de la communication dans cet espace géographique. Dans le domaine économique, l'Union Européenne encourage les entreprises de différents pays à collaborer, à former des équipes internationales par des programmes qui proposent des avantages financiers pour le travail commun en vue de la réalisation des objectifs scientifiques et techniques définis. La coopération est devenue aussi importante pour l'Union Européenne que les résultats techniques.

L'implantation des entreprises ouest-européennes à l'Est a été un pas dans leur stratégie pour la conquête du marché mondial, et l'association avec des entreprises des pays socialistes a représenté pour ces dernières la réponse au besoin de transformer leurs structures, afin de faire face à la concurrence internationale. Pour la direction des filiales nouvellement créées, il s'agissait d'accroître les performances, afin de répondre aux normes internationales de qualité des produits et d'ajuster leur organisation, leur fonctionnement, de rationaliser la production.

Le marché international oblige de plus en plus les entreprises à l'internationalisation, à affronter de nouveaux concurrents d'autres pays et leurs produits, à concevoir de nouvelles manières de présenter, de prospecter, à trouver de nouveaux clients, à ouvrir des filiales afin de réduire les coûts, à chercher de la main d'œuvre moins chère dans d'autres pays. Un marché de plus en plus grand et l'harmonisation des prix obligent donc à divers types de stratégies dont le but est le profit économique. Cela implique le travail avec du personnel étranger et des équipes mixtes apparaissent souvent dans les grandes entreprises multinationales, dont le bon fonctionnement dépend de ces groupes hybrides. Depuis des décennies, les

entreprises européennes se sont donc posé le problème du management interculturel et la question s'il vaut mieux se débrouiller tout seul ou faire appel aux spécialistes de la communication interculturelle. On a vu même l'apparition des « euro-managers », des « managers interculturels », des « responsables interculturels », des « directors for valuing differences »<sup>1</sup> ou des « directors of workforce diversity »<sup>2</sup>.

## **2. Différences culturelles et difficultés dans la collaboration des entreprises de l'Est et de l'Ouest de l'Europe**

La relation avec des représentants d'autres pays est problématique, car la mise en présence de deux cultures qui utilisent non seulement des langues différentes, mais aussi des codes de communication non-verbale et des coutumes différents est source de « malentendus organisationnels », au-delà de l'accord apparent entre les parties. Les équipes internationales mettent en contact des pratiques différentes, des approches spécifiques et des méthodes de travail caractéristiques, dont la méconnaissance peut empêcher la coopération dans des conditions optimales.

La vision du monde de chaque membre d'une équipe internationale est conditionnée par sa culture nationale, ce qui est plus visible dans le cadre des réunions de travail où la structure du discours d'un intervenant est l'indice de sa nationalité. Suite à une multitude de coopérations et de fusions au sein de l'Union Européenne depuis les années 70, les entreprises occidentales ont pris connaissance de l'existence des problèmes culturels, mais en pratique, peu de choses ont été faites dans le sens d'une meilleure compréhension d'autrui. Voici une difficulté à résoudre à présent tant par les pays de l'Ouest que par celles de l'Est de l'Europe : « Le grand défi du XXI<sup>e</sup> siècle pour le monde en général et pour l'Europe en particulier est un défi humain et non pas un défi économique, technique ou politique » (Grange, 1997 : 20).

Des cadres internationaux expérimentés affirment d'ailleurs que la prise en compte de la culture est un élément essentiel pour la réussite d'une affaire internationale. Il est d'autant plus difficile aux entreprises de l'Union Européenne de travailler ensemble, que l'espace européen est un ensemble de cultures hétérogènes sans unité. Des recherches comme celle menée par Bernard Pras et Elyette Roux dans des entreprises européennes occidentales montrent qu'un ensemble d'éléments, comme le contact préalable avec des cultures étrangères, le nombre de langues étrangères parlées et un niveau d'éducation supérieur, favorise un comportement enclin à l'implantation dans un autre pays et à une meilleure adaptation à un nouvel environnement.

La difficulté de la différence culturelle s'ajoute dans le cas des entreprises occidentales, déterminées à coopérer avec l'Est, à la différence du système économique, apparemment inconciliable avec le modèle capitaliste. De nombreux succès ont été enregistrés pourtant les vingt dernières années par une série d'implantations occidentales en Europe de l'Est, prouvant la complémentarité des deux systèmes. En général, gestion capitaliste et usages socialistes coexistent dans les

entreprises rachetées par des firmes occidentales, et on a obtenu de bons résultats en profitant des deux idéologies différentes. Le nouveau système de management occidental s'impose, mais il tire profit des anciennes technologies et du personnel qualifié dans une période définie par le marxisme. En fait, la guerre froide a exagéré l'opposition entre les deux modèles, puisqu'il s'agissait à cette époque d'une rivalité issue de la volonté de s'imposer comme idéologie dominante dans le monde par la supériorité technique.

Les difficultés rencontrées par les entreprises occidentales dans les pays de l'Est résident surtout dans la bureaucratie rigide où les responsabilités ont été dispersées, dans une motivation très faible des salariés, ce qui a obligé les sociétés-mères venues s'implanter à l'Est à réorganiser la production, la gestion des finances et du personnel. Dans les entreprises occidentales par contre, on peut parler, depuis les années 80, de la valorisation de l'initiative personnelle, ayant comme but de résoudre les problèmes de production, dans une recherche continue de la rentabilité. A l'opposé, dans les pays de l'Est il y a eu pendant plus de quatre décennies une forte culture industrielle où régnaient les règles administratives et la division des responsabilités qui empêchait les initiatives individuelles. La différence essentielle entre les entreprises socialistes et capitalistes réside donc dans ce que les premières sont liées au pouvoir politique, tandis que les dernières sont le résultat de la concurrence économique. Lors de l'association avec une entreprise occidentale, les entreprises de l'Est ont besoin d'une transformation du modèle de gestion, de faire de la qualité du travail une priorité, ce qui est réalisé généralement par la corrélation entre le salaire et l'accomplissement des tâches. Le système résulté devient pour les salariés des anciennes entreprises socialistes plus contraignant et le contrat individuel apparaît comme une nouveauté qui oblige à un engagement personnel, à assumer la responsabilité, au perfectionnement du savoir-faire pour une meilleure production.

Bien sûr, la question linguistique reste un des aspects les plus problématiques de la coopération des équipes internationales. En général une langue commune est choisie, et si les termes techniques sont rapidement appris et compris, le vocabulaire non technique et la grammaire sont inégalement maîtrisés par les membres de l'équipe, ce qui engendre des fautes tant à l'écrit qu'à l'oral, des formulations maladroitement qui s'avèrent ambiguës. Le fond strictement technique est peu affecté, mais les relations interpersonnelles le sont: « La pauvreté du vocabulaire de ceux qui s'expriment dans une langue étrangère mal maîtrisée s'avère un handicap dans les négociations et l'on conçoit les dommages potentiels d'une mauvaise connaissance linguistique dans le cadre des échanges omniprésents. La barrière de la langue se révèle frustrante, car elle donne le sentiment d'être exclu du processus participatif » (S. Chevrier, 2000 : 40). Il arrive donc souvent dans les équipes internationales que si quelqu'un ne trouve pas les mots pour s'exprimer soit il renonce, soit il s'exprime avec le risque de ne pas être compris, soit il raccourcit et schématise la discussion de façon que l'autre perd l'intérêt.

Ceci est d'autant plus problématique dans le cas d'un désaccord, puisqu'il est plus difficile d'argumenter de façon logique, cohérente dans une langue qu'on ne

maîtrise pas. Il apparaît ainsi que les relations personnelles sont affectées et pendant des moments moins formels, tels les repas ou les pauses, les gens ont tendance à se réfugier, à créer des groupes en fonctions de leur langue maternelle, dans laquelle on a moins d'hésitations à s'exprimer. Il arrive souvent aussi que les gens demandent aux interlocuteurs de répéter, afin de vérifier qu'ils ont bien compris. Les efforts d'écoute sont plus soutenus dans une langue étrangère que dans la langue maternelle où, en plus, l'implicite et le non-verbal sont plus facilement exprimés et compris. Le manque de maîtrise de la langue de travail mène à l'incapacité de porter avec les autres des conversations et finalement isole. Voici le témoignage d'un cadre français travaillant dans une entreprise située en Suisse : «C'est très frustrant de ne rien comprendre. On n'est pas intéressé à aller manger avec les Suisses Allemands : on ne comprend rien. On reste entre Français, on ne voit que des Français, on écoute les chaînes de télévision et de radio françaises. Finalement on fait des ghettos de Français. » (S. Chevrier, 2000:113).

Malgré ces difficultés, les méthodes occidentales de travail appliquées à l'Est ont enregistré, dans la plupart des cas, des succès, survenus aussi sur le fond du rejet des systèmes anciens par le personnel est-européen, de l'envie de nouveauté, de la transformation du système managérial, des stimulations financières et de l'encouragement du développement des capacités personnelles. Les transformations imposées par les Occidentaux, ayant comme priorité la rigueur de la gestion des facteurs techniques et humains, n'effacent pourtant pas complètement certains comportements anciens qui se maintiennent ou se transforment.

L'insistance des deux modèles soit sur la profitabilité – à l'Ouest – soit sur la conformité au plan – à l'Est – est l'élément principal de dissemblance. A cela s'ajoutent l'organisation hiérarchique, le planning, la gestion des ressources et l'encouragement des performances. Les instruments de travail introduits par les Occidentaux dans des entreprises filiales à l'Est mènent à une amélioration de la discipline du travail et à un raffermissement des mesures de contrôle dans ces entreprises. Il y a trois types de management par lesquels on réussit à imposer ces critères:

- a) le management ethnocentrique – le management du pays d'origine est considéré supérieur à celui du pays hôte;
- b) le management polycentrique – les locaux peuvent mieux comprendre et gérer leur personnel ;
- c) le management géocentrique – une stratégie de management international est imposée par une entente au niveau des cadres de direction de toutes les filiales de la société-mère.

Les nouveaux types de management introduits par des multinationales occidentales, caractérisés par des liens plus faibles avec le système politique, à la différence des unités collectivistes, sujet à de multiples contrôles étatiques, laissent aux entreprises nouvellement créées une plus grande liberté devant le politique, mais souvent l'influence de la société-mère sur la filiale remplace ce manque

d'indépendance. Du degré d'autonomie des filiales dépend d'ailleurs le recrutement du personnel, la direction et le licenciement, donc la structure du personnel, quantitative et qualitative. Plus les expatriés sont nombreux, plus l'influence de la société d'origine est grande et son idéologie peut s'imposer, d'où une faible autonomie de la filiale qui doit se subordonner à la société-mère. Des études menées dans les années 90 à l'Est dans des entreprises devenues des filiales des multinationales occidentales ont révélé que le degré d'autonomie dépend aussi du pays d'origine et de la culture nationale de l'entreprise-mère.

### 3. Conclusion

Tenir compte des valeurs d'autrui est essentiel dans la coopération internationale, les aspects financiers n'étant pas suffisants pour la réussite sur le marché international. Il est tout de même très rare de trouver dans la préparation d'une coopération internationale un « plan culturel », de la manière dont on élabore et on discute un « plan d'affaires » ou un « plan financier ». Travailler à l'international est l'occasion d'une part de se retrouver parmi des spécialistes du même domaine, mais aussi de se confronter à une gestion différente du temps, de l'espace, de la place de l'individu dans la société, de la relation interpersonnelle, de l'environnement.

Certes, la « culture de métier » représente le lien principal dans les équipes internationales, par l'attention accordée à certains aspects, mais elle ne réussit pas en totalité à harmoniser des systèmes de représentations différentes. Même si les cultures de métiers fournissent des conditions favorables à la communication (contenu, moyens d'exprimer : le langage technique, le vocabulaire commun, le jargon appris pendant les études), des difficultés apparaissent toujours dans la communication. Il s'agit d'une part des termes techniques qui n'ont pas d'équivalents dans d'autres langues, mais aussi de la formation proprement dite. Bien que les théories soient les mêmes, un ingénieur anglais par exemple, développe ses connaissances sur la base des savoirs empiriques, afin de répondre aux besoins de l'industrie, tandis qu'un ingénieur formé en France assume des responsabilités plutôt au sein de l'administration et ce métier lui offre un statut, celui de cadre.

Les différences culturelles entre l'Est et l'Ouest de l'Europe sont significatives, et pour le domaine économique il est important de savoir qu'elles proviennent surtout de l'opposition entre le collectivisme valorisé par les systèmes socialistes et l'individualisme apprécié dans les entreprises capitalistes. A l'Est, l'économie était la base pour la solidarité, la coopération et finalement pour la sécurité sociale, mais tout à fait contraire à l'esprit de concurrence et de création individuelle et au sens des responsabilités. Pour qu'une équipe formée de représentants des cultures de l'Est et de l'Ouest de l'Europe fonctionne bien, il est nécessaire qu'elle soit formée par des personnes flexibles et ouvertes qui cherchent des solutions en tenant compte des cultures qui y sont impliquées, de personnes qui s'adaptent et comprennent des références culturelles différentes, sans nécessairement connaître la langue de ces cultures. Tout cadre mis devant une culture étrangère devrait suivre des séminaires de

formation aux problèmes que posent les différences culturelles et éventuellement sur une culture donnée, afin de pouvoir analyser la situation culturelle organisationnelle dans laquelle il travaillera.

**Notes:**

<sup>1</sup>Responsables pour l'appréciation des différences culturelles.

<sup>2</sup>Responsables de la diversité du personnel.

**Références bibliographiques**

1. Chevrier, S. 2000. *Le management des équipes interculturelles*, Paris : Presses Universitaires de France.
2. Durand, C. 1997. *Management et rationalisation. Les multinationales occidentales en Europe de l'Est*, Bruxelles : De Boeck Université.
3. Gauthey F., Xardel D. 1999. *Management interculturel. Modes et modèles*. Paris : Economica.
4. Grange, J. M. 1997. *Profession : cadre international. Tirer profit des différences culturelles dans les négociations*, Paris : Les Editions d'Organisation.