

CULTURE ET MANAGEMENT : LES PARAMETRES CULTURELS OPERATOIRES EN MATIERE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

**Extrait d'une note de synthèse à propos du management interculturel – CNAM -
Dominique LARUE : Janvier 2002**

A moins de disposer d'un temps de recherche relativement long, il paraît difficile de se faire une idée exhaustive d'une culture. Certaines nuances, a fortiori lorsqu'elles sont de nature symbolique, paraissent en effet hors de portée d'une approche trop rapide. Le temps et les moyens dont dispose le consultant paraissent à ce sujet bien limités pour entreprendre une telle recherche. Pour autant, le biais que peut représenter une approche de l'entreprise par le seul paramètre culturel ne saurait dénier l'intérêt que revêt ce paramètre dans la compréhension de certaines composantes de la gestion des ressources humaines. Ceci n'est pas contradictoire avec une analyse des jeux d'acteurs et des rapports de force au sein de l'entreprise.

Au contraire, la culture fournit un code spécifique à chaque groupe humain. D'une part, ce code donne sens à l'action collective et d'autre part il apporte un cadre de référence qu'il convient d'intégrer, ne serait-ce que pour favoriser une communication de qualité et définir des modalités d'intervention adaptées.

Parmi les différents registres de gestion des ressources humaines sur lesquels l'impact culturel me paraît particulièrement jouer, je citerais plus particulièrement :

- Les rituels
- Les modalités de prise de décision et la nature des relations hiérarchiques
- La gestion du temps
- Les systèmes d'appartenance et de reconnaissances.

1) Les rituels

Il s'agit des formes « institutionnelles » des relations entre individus. Propres à chaque culture, elles permettent de caractériser la relation, de la simple formule de politesse aux signes de profonde amitié. Porteuses de sens, elles représentent un code de communication qu'il convient de connaître et d'utiliser pour éviter toute forme de quiproquo et favoriser l'échange.

Généralement connues parce que fortement codifiées (gestes, langages, formules...) elles sont facilement accessibles par toute lecture spécialisée ou toute rencontre avec des personnes ayant vécu quelque temps dans la région ou l'entreprise concernées.

2) Les modalités de prises de décision et la nature des relations hiérarchiques

Débat et prise de décision collective, recherche du consensus, décision hiérarchique... sont autant de formes diverses de prises de décision. Intervenir dans un groupe suppose d'avoir identifié ses modalités de fonctionnement dans ce domaine. La connaissance de celles-ci n'implique pas pour autant l'obligation de devoir coûte que coûte les respecter. A travers ces modalités de prises de décision se révèle en effet le type de leadership à l'œuvre. Celui-ci peut être favorisant ou pas de la mission envisagée. Dans ce dernier cas le consultant pourra

chercher à engager une évolution de ces modalités : travail participatif ou affirmation des hiérarchiques, prise en compte des pratiques culturelles...

L'analyse de ce registre présente toutefois une difficulté intrinsèque. La prise de décision peut découler d'une réalité culturelle propre à ce pays là, à cette entreprise là, ... à cet atelier là. Elle peut n'être par contre que le résultat d'une pratique particulière du manager. Discerner la nature de cette modalité de prise de décision, culturelle ou personnelle, s'avère alors nécessaire au consultant pour affiner ses prescriptions.

3) La gestion du temps

Piloter le changement implique de se représenter une succession d'étapes agencées au fil d'un échéancier prévisionnel. Ce travail « d'organisation du futur » suppose une conscience des diverses productions nécessaires à l'avancée du projet et des temps nécessaires à la réalisation de ces productions. Cette conscience peut se heurter à deux paramètres très liés : la gestion du temps et la hiérarchisation des tâches.

Tel groupe, parce qu'il privilégie la recherche du consensus accordera à cette tâche beaucoup de temps, tel autre privilégiera des décisions rapides, quitte à se donner le temps par la suite de mettre en œuvre d'éventuels ajustements. Dans telle culture il faudra passer du temps à faire connaissance avant de se lancer dans le vif du sujet. Dans telle autre un positionnement direct, pragmatique et rapide sera perçu comme un gage d'efficacité.

Repérer chez ses interlocuteurs leurs façons de « vivre le temps » et hiérarchiser les priorités peut permettre aux mieux d'intégrer dans sa propre organisation leur rapport particulier au temps, au pire de ne pas être décontenancé par une attitude apparemment contradictoire avec sa propre vision de l'urgence.

4) Les systèmes d'appartenance et de reconnaissance

Chaque individu existe grâce au regard de l'autre. Dans la « La logique de l'honneur », P. D'Iribarne montre à quel point la reconnaissance sociale obéit à des processus ancrés au plus profond de l'histoire des peuples. Les organisations, productions humaines, ne peuvent qu'être imprégnées de ces processus. Elles présentent alors des systèmes structurés par les codes de cette reconnaissance : castes, modalités d'appartenance, progression, typologies relationnelles, prérogatives, valorisation, privilèges...

Ces systèmes peuvent paraître rigides. Ils constituent cependant un cadre dans lequel s'organisent les relations fonctionnelles, hiérarchiques et humaines de l'entreprise. Les rapports de force et la façon dont ils sont gérés sont tout autant des paramètres de ces systèmes. Plutôt que de vouloir directement agir sur ceux-ci, si tant est que leur évolution puisse paraître nécessaire à la réussite de l'entreprise, il semble plus réaliste d'apprendre à les utiliser.

Par exemple, reconnaître à un homme de métier son art et la relative autonomie dont il peut jouir dans son exercice peut s'avérer bien plus productif que de le contraindre à respecter une procédure extérieure, tout au moins dans une entreprise de culture française. Par contre, dans une entreprise américaine, critiquer un salarié qui n'aura pas réalisé telle ou telle mesure, alors que celle-ci ne figurait pas dans la procédure, ne saurait être admis. Dans ces deux situations, le devoir de chacun ne s'exprime pas de la même façon. De ce fait, la reconnaissance de sa compétence professionnelle n'obéira pas aux mêmes critères. Toute intervention contradictoire avec le système en place représentera une source d'incompréhension, voire de conflit, dommageable de fait à la performance de l'organisation.

Ainsi, les paramètres culturels apparaissent au cœur de tout système humain. Explicatifs des comportements, structurant des rapports sociaux, donnant sens à l'action collective, ils caractérisent de fait l'organisation dans laquelle le consultant peut être amené à intervenir. En ce sens ils constituent sans aucun doute un des éléments sur lequel le diagnostic de ce dernier peut se construire :

- Parce qu'ils peuvent lui permettre de comprendre certains problèmes.
- Parce qu'ils lui fournissent un cadre de référence pour ses interventions en matière d'organisation, de management, de communication et de relations humaines.
- Parce qu'ils représentent un filtre de lecture de l'entreprise

La dimension culturelle prend toute son importance lorsqu'il convient d'intervenir dans un champ international, dans le cadre de fusion d'entreprises, voire au moment d'une restructuration interne de différents services. Pour autant, elle ne saurait occulter d'autres paramètres tels que : les jeux d'acteurs, les compétences à l'œuvre, la motivation, le management, la mobilisation des ressources, l'adaptation à l'environnement. Si ces facteurs restent centraux dans toute réflexion relative à l'amélioration des performances d'un système, leur approche nécessite immanquablement la prise en compte des paramètres culturels. D'une part pour les raisons évoquées précédemment, d'autre part pour permettre au consultant de relativiser sa propre lecture de la réalité.

Ainsi, si la connaissance de la culture de « l'Autre » représente à n'en pas douter une étape importante du management interculturel, elle ne prend réellement sens qu'au regard de la connaissance de sa propre culture. Se connaître soi, avoir identifié ses propres valeurs, ses propres préférences en matière de gestion des ressources humaines représentent alors comme les préalables de toute intervention dans un cadre interculturel. Non pas dans la perspective de mieux les imposer en tant que réponses universelles, mais dans le but de limiter les biais qu'elles représentent dans l'appréciation de l'entreprise dans laquelle l'intervention a lieu. En comprenant ce qui implicitement le fait agir et réagir, le consultant peut alors préserver sa part d'objectivité, voire de curiosité vis-à-vis d'un système qu'il doit partiellement intégrer, l'espace de sa mission.