

# Capitaliser sur la diversité du monde

PHILIPPE D'IRIBARNE  
Directeur de recherche au CNRS

*Et si, dans dix ans, les entreprises étaient parvenues à mettre à profit la diversité du monde de manière compétente et créative...*

Chacun sait déjà, et depuis longtemps, que les hommes ne sont pas des robots ; que, si l'on veut qu'ils offrent le meilleur d'eux-mêmes, il ne suffit pas de leur donner des ordres ; qu'il est bon aussi de faire en sorte qu'ils apprécient leur travail, leur entreprise, ceux qui les dirigent. On sait plus ou moins confusément que, pour obtenir ce résultat, il ne suffit pas de « communiquer » sur papier glacé. Et on se doute de ce que, pour un Français ou un Anglais, comprendre finement les réactions d'un salarié chinois, indien ou brésilien, saisir le style de leadership qui va susciter leur adhésion, ne va pas de soi. Mais, pour l'essentiel, on considère encore dans le monde des entreprises que, pour savoir comment s'y prendre, il suffit d'un peu de bon sens, ou du moins on fait comme si. Qui doute qu'une entreprise n'a nul besoin de consacrer à la compréhension de son personnel le dixième (pour ne pas dire le centième ou le millième) des moyens qu'elle consacre à la compréhension de ses clients ?

## Guider les hommes

Dans le monde que nous nous proposons de rêver, ce regard porté sur les rapports entre une entreprise et son personnel a profondément changé. Chercher à comprendre les réactions de celui-ci, ce qui suscite ses adhésions et ses refus, n'est plus

considéré comme un luxe inutile (ou même comme un signe de faiblesse), mais comme un ingrédient aussi essentiel d'un management efficace que la mise en place d'un système de contrôle ou d'une approche marketing.

Toujours dans notre rêve, un autre élément du regard de ceux qui détiennent quelque responsabilité s'est transformé. L'exercice de leur management ne leur apparaît plus comme relevant de pratiques purement techniques dont l'efficacité serait indépendante des temps et des lieux. Et ce regard renouvelé concerne tous les aspects de leur action : la manière dont ils prennent des décisions, abordent un client, fixent des objectifs, évaluent des performances, récompensent et sanctionnent, affichent (ou taisent) des valeurs, organisent les relations entre divers services, etc. Si les approches qui se sont révélées fécondes sous des cieux divers sont toujours une source de réflexion, on n'est plus à la recherche du modèle supposé universel, qu'il soit américain, japonais, suédois ou autre. En particulier on saisit bien en quoi le management américain constitue une expression d'une culture particulière. La sorte de phobie pour le non mesurable qui le marque est comprise comme résultant moins de préoccupations d'efficacité que d'un projet politique : construire une société où chacun est jugé sur des bases objectives même si, pour y arriver, on doit tenir pour insignifiant tout ce qui, dans l'apport à une œuvre commune, est trop subtil pour qu'on puisse aisément l'appréhender. Et chacun saisit que vouloir copier l'approche américaine dans les lieux qui ignorent cette phobie ne risque guère de susciter l'adhésion.

UNE CULTURE  
EST PORTEUSE  
DE MULTIPLES  
VIRTUALITÉS,  
ELLE OUVRE À  
L'ACTION DES VOIES  
FORT CONTRASTÉES  
ET AUCUNE  
FATALITÉ N'OBLIGE  
À EMPRUNTER L'UNE  
PLUTÔT QUE L'AUTRE.

Un troisième élément de regard s'est profondément modifié : l'idée que l'on se fait dans les entreprises (et au-delà) de ce qu'est une culture. Il ne vient plus à l'idée d'associer cette notion à des traditions, des coutumes, pieusement reçues des ancêtres, que chacun cultiverait passivement en attendant de les transmettre à son tour. On saisit bien maintenant qu'une culture est porteuse de multiples virtualités, qu'elle ouvre à l'action des voies fort contrastées et qu'aucune fatalité n'oblige à emprunter l'une plutôt que l'autre. Ainsi, par exemple, si la culture chinoise est porteuse d'une image très forte d'un bon pouvoir, juste, ferme et nourricier, et si l'action

des dirigeants politiques ou des dirigeants d'entreprise est jugée à l'aune de cette image, aucune fatalité ne les oblige à agir en conséquence. Et, dans le cas des entreprises, correspondre à cette image suppose d'inventer une forme de management qui ne ressemble guère aux pratiques les plus ordinaires des entreprises chinoises.

De manière générale, si une culture véhicule une vision particulière d'une bonne manière de vivre et d'œuvrer ensemble, elle n'impose nullement à ceux qui y trouvent leurs repères d'agir en y étant fidèles.

## Comprendre et respecter les différences

La rénovation qui est ainsi advenue dans la vision courante de la conduite des hommes a entraîné (toujours dans notre rêve) une évolution des outils de management dont les entreprises font usage. Quel que soit le domaine concerné, des processus de décision à la fixation d'objectifs et à l'évaluation des performances, en passant par la mise en place d'une démarche qualité ou une politique de rémunération, on a une idée assez précise, dans chaque pays, des pratiques qui permettent d'obtenir le meilleur du personnel local. On a une bonne idée de ce que peut être, dans chaque domaine, un management efficace de Chinois, d'Indiens, de Mexicains, d'Égyptiens, etc., ou encore de Suédois, d'Italiens... et de Français. Et on ne dispose pas seulement de recettes à appliquer sans comprendre, avec le risque de le faire de manière maladroite. Percevant bien les enjeux sous-jacents, on peut s'adapter finement aux réactions de ceux que l'on dirige.

On sait précisément, par exemple, quelle est la vision d'un bon leadership qui prévaut dans chaque contexte culturel. On sait quelle forme d'exemple les subordonnés attendent de leurs supérieurs, quelle forme de directives leur paraît légitime et à quelle forme d'autonomie ils sont attachés. Ainsi, par exemple, tous les Français qui exercent une responsabilité hors de France ont un solide recul par rapport à l'approche de la délégation qui, sans que ceux qui la pratiquent en soient conscients, est de règle en France : une approche qui fait confiance à l'homme de métier pour se fixer à lui-même ses propres objectifs détaillés, dans le cadre de la mission générale qui lui a été confiée. Ils ont parfaitement saisi en quoi cette manière de déléguer est liée à une vision spécifiquement française et ne peut, sous peine de graves déconvenues, être mise en œuvre en d'autres portions de la planète. Et, symétriquement, ceux qui, venant d'ailleurs, travaillent en France, se sont vus expliquer ce qu'une telle approche a de sensé pour des Français et pourquoi, dans bien des situations, elle est parfaitement compatible avec un haut niveau d'efficacité.

À CHAQUE  
CONTEXTE CULTUREL  
CORRESPOND UNE  
VISION DE CE QU'EST  
UN BON LEADERSHIP.

De même, quand les entreprises cherchent à répandre leurs valeurs (leur culture) au sein de leurs filiales dispersées par le monde, elles savent comment s'y prendre pour que ces valeurs s'expriment en paroles et soient appliquées en chaque lieu d'une manière qui ait du sens pour ceux qui ont à les mettre en œuvre. Elles savent, par exemple, que le souci du client va s'exprimer différemment selon que l'on se trouve aux États-Unis, où l'on attend un respect de procédures standard non discriminatoires, ou en Belgique, où l'on valorise la capacité à s'arranger en tenant compte des spécificités de chaque situation. Elles savent de même que, pour être compris, le souci de bien traiter le personnel ne devra pas s'exprimer de la même manière en Jordanie et au Vietnam ; ainsi ce souci devra conduire à trouver des manières très indirectes de critiquer les personnes dans le premier cas ; en revanche il permet, dans le second, une critique très vive si elle s'accompagne d'une mise en valeur des efforts faits pour s'améliorer.

Pour répandre la maîtrise des approches correspondantes et pour apporter de l'aide à ceux qui sont confrontés, de la part des personnes qu'ils dirigent, à des réactions qu'ils ne comprennent pas, les entreprises disposent (toujours dans notre rêve) de services compétents, capables de traiter en interne la plupart de ces questions et de distinguer le bon grain de l'ivraie parmi les consultants qui proposent leurs services.

Les connaissances correspondantes sont dorénavant intégrées dans les cursus de formation des futurs managers. Elles ne sont pas seulement dispensées dans des

IL NE VIENDRAIT PLUS À L'IDÉE DE PERSONNE DE PROPOSER DES ENSEIGNEMENTS PORTANT SUR LE LEADERSHIP, LE CONTRÔLE, LE MARKETING, L'ÉTHIQUE SANS PRENDRE EN COMPTE LA DIMENSION CULTURELLE.

enseignements ayant pour objet d'ouvrir à une compréhension générale de la diversité du monde ou au fonctionnement des équipes multiculturelles. Il ne viendrait plus à l'idée de personne de proposer des enseignements portant sur le leadership, le contrôle, le marketing, l'éthique ou tout autre aspect de la gestion sans prendre en compte la dimension culturelle d'une action efficace. Les écoles de management que l'on trouve de par le monde ne dispensent plus un enseignement standard, copié-collé de ce qui s'enseigne dans les *business schools* américaines, mais ont développé des enseignements originaux prenant en compte ce qui se vit dans la région du monde où elles se trouvent.

## Prendre exemple

Pour qu'un tel rêve ne relève pas d'un pur fantasme, il faut que l'on puisse imaginer des transitions entre la situation que nous connaissons et celle qui miroite dans le lointain. Or nous sommes actuellement pris dans un cercle vicieux. Il existe certes une certaine conscience du fait que le management des hommes ne peut ignorer la diversité des cultures. Et beaucoup est fait, par tâtonnements empiriques, pour en tenir compte, avec parfois des réussites spectaculaires. Mais ces réussites étant souvent le fruit de concours heureux de circonstances, on n'en tire guère d'enseignements et on ne sait pas trop comment les reproduire. Cette situation perdure d'autant plus que les entreprises manquent cruellement de personnes compétentes capables de piloter des apprentissages plus systématiques. De plus, comme on a affaire à une question très transversale, qui concerne l'ensemble des processus affectant le fonctionnement quotidien d'une entreprise, jusque dans ses aspects les plus opérationnels, il ne va pas de soi de définir qui peut bien la prendre en charge. Et, entre rapports velléitaires au sujet, et absence de capacité à le traiter sérieusement, le cercle paraît susceptible de fonctionner indéfiniment.

LES ENTREPRISES  
MANQUENT  
CRUELLEMENT  
DE PERSONNES  
COMPÉTENTES  
CAPABLES DE  
PILOTER DES  
APPRENTISSAGES  
PLUS SYSTÉMATIQUES  
SUR L'ASPECT  
CULTUREL DU  
MANAGEMENT.

Pourtant il a été brisé. Quelques entreprises (et cela n'est pas seulement un rêve) ont commencé à montrer le chemin <sup>1</sup>. Elles se sont appuyées sur des investigations, réalisées en leur sein, dans des filiales situées dans diverses parties du monde, dont certaines avaient trouvé empiriquement une manière efficace de tirer parti de la culture locale, alors que d'autres peinaient à obtenir le même résultat. Ces investigations ont conduit à une compréhension plus élaborée des voies de succès associées à une meilleure prise en compte du facteur culturel dans le management. Ces entreprises pionnières ont largement diffusé les connaissances ainsi acquises parmi leurs cadres internationaux, suscitant parmi eux une prise en compte croissante de cette dimension du management. Un effet boule de neige a conduit progressivement à intégrer cette donnée dans le quotidien des entreprises concernées. Les résultats ainsi acquis ont convaincu de nouvelles entreprises de suivre le mouvement. Dans les pays du Sud, les agences de développement, et au premier chef la Banque mondiale,

1. Cf. sur l'expérience pionnière de Lafarge, Philippe d'Iribarne, *L'épreuve des différences. L'expérience d'une entreprise mondiale*, Seuil, 2009.

ont travaillé à répandre les « bonnes pratiques », adaptées à la diversité des contextes, dont le contenu s'est précisé grâce aux expériences ainsi accumulées. Les consultants ont suivi le mouvement. Et les enseignements de la gestion se sont transformés à leur tour.

Pas à pas, le monde a changé. Si nous nous réveillons dans dix ans la réalité ne sera sûrement pas identique à notre rêve. Espérons qu'elle en aura certains traits.