



Internationalisation des Entreprises et Intelligence Interculturelle: les enjeux du Management Interculturel – étude de cas Auchan au Sénégal

El Hadji Cheikh Ndour

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Estudos Interculturais para Negócios

Porto – 2020

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**



Internationalisation des Entreprises et Intelligence Interculturelle: les enjeux du Management Interculturel – étude de cas Auchan au Sénégal

El Hadji Cheikh Ndour

Dissertação de Mestrado

apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Estudos Interculturais para Negócios

sob orientação de Sara Cerqueira Pascoal

Porto – 2020

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

Remerciements

Je tiens à remercier tout d'abord la professeure Dra. Sara Cerqueira Pascoal de sa confiance en acceptant de diriger mon travail de recherche, de son suivi et ses conseils, ainsi que pour les différentes responsabilités qu'elle m'a confiées en m'intégrant aux différents moyens scientifiques grâce auxquels j'ai pu enrichir mes connaissances.

Mes remerciements s'adressent également aux membres du jury qui ont accepté de lire et d'évaluer mon travail et qui me font l'honneur de participer à ma soutenance.

Je remercie particulièrement mon épouse Edna Alves Dia Ndour et mes parents qui ont été toujours à mes côtés pour les bons moments comme pour les plus difficiles.

Resumo:

Esta dissertação constitui uma ferramenta que permite estabelecer, desenvolver e melhorar a eficiência da implantação das empresas francesas em Senegal cujos desafios são de ordem económica, social e ética. Deve-se ter em mente o objetivo de reduzir os problemas de comunicação e as incompreensões oriundas das diferenças culturais. A dissertação é composta de um estudo teórico e prático em que utilizamos uma abordagem multidisciplinar nos campos da antropologia, da sociologia e dos estudos interculturais.

Palavras chave: Internacionalização; Gestão; Interculturalidade; Desafios; Senegal

Abstract: This dissertation is a tool allowing to establish, develop and improve the implementation efficiency of French companies in Senegal whose challenges are economic-social and ethical. We should have in mind the goal to reduce the communication issues and the misunderstanding arising from the cultural differences. The dissertation is composed by a theoretical and practical study in which we adopted an approach in many fields such as anthropology, sociology and intercultural studies.

Key words: Internationalisation; Management; Interculturality; Challenges; Senegal

Indice Général

Introduction.....	11
--------------------------	-----------

Chapitre I – INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES..... 15

1.1	Concepts et théories.....	16
1.2	Modèles d'internationalisation.....	18
1.3	Culture et internationalisation.....	20
1.4	Influence des compétences interculturelles sur le degré d'internationalisation.....	27

Chapitre II – INTELLIGENCE INTERCULTURELLE.....35

2.1.	Concepts et théories.....	36
2.2.	Identités et Statuts.....	36
2.3.	Cultures professionnelles et organisationnelles.....	43
2.4.	Langues et modes de communication.....	51

Chapitre III – MANAGEMENT INTERCULTUREL.....60

3.1.	Concepts et théories.....	61
3.2.	Diversité culturelle dans les entreprises.....	62
3.3.	L'équipe interculturelle.....	64
3.4.	Modèle managérial.....	65
3.5.	Les enjeux du management interculturel.....	67

Chapitre IV – ETUDE EXPLORATRICE.....	70
4.1.Champ d´application de l´étude.....	71
4.1.2.1. Le contexte.....	71
4.1..2. Le choix de l´implantation.....	71
4.2. Méthodologie suivie.....	72
4.2.1. Démarche d´investigation	72
4.2.2. Choix de la méthodologie de recherche.....	73
4.3. Les résultats de la stratégie de l´entreprise.....	80
4.4. Le choix du Sénégal: enjeux et diagnostic	83
Chapitre V – CONCLUSION.....	87
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	89

Indice des Figures

Figure 1 : Culture nationale et culture d'entreprise.....	40
Figure 2 : Modèle de communication	54
Figure 3 : Les 4 types de management selon Likert.....	65
Figure 4: Les 4 niveaux de management	67
Figure 5: <i>Country comparison</i> – France-Sénégal (Hofstede)	75

Indice des Tableaux

Tableau 1: La compétence interculturelle vue comme des traits de personnalité.....	31
Tableau 2: Les deux composantes de la compétence interculturelle.....	33
Tableau 3: Forces et Faiblesses de Auchan	81

CHAPITRE – INTRODUCTION

À l'avènement des années 1970, les échanges commerciaux ne cessèrent de se développer entre les pays riches et les pays sous-développés. La mondialisation favorisa une accélération de l'ouverture des frontières pour la libre circulation des capitaux, des marchandises et des personnes. Les interactions au-delà des frontières politiques conduisent à la problématique du besoin réel auquel les individus sont confrontés pour s'adapter au milieu culturel dans lequel ils se sont installés.

Il faut identifier le rôle de l'intelligence interculturelle afin de comprendre les enjeux économiques, sociaux et éthiques du management interculturel. L'intelligence interculturelle est une méthode comportant l'idée de prendre du recul par rapport à nos certitudes, nos termes, nos clichés. Elle est en même temps un questionnement et une négociation socioculturelle tout en considérant l'opinion de l'autre (Sauquet, 2015).

Le choix du thème de cette étude résulte du fait que bien que la France et le Sénégal parlent la même langue, il y a des différences économiques, sociales et culturelles entre ces deux pays et, pour que l'implantation des grands distributeurs alimentaires français aient un succès sur ce marché, certains paramètres sauraient être pris en compte.

Pour cette raison il serait important de connaître **“Quels sont les enjeux du management interculturel dans l'implantation des entreprises françaises au Sénégal?”**

Deux propositions de recherche se posent face à cette problématique :

- Un management interculturel efficace permet de réduire les problèmes de communication et les incompréhensions liées aux différences culturelles lors d'une implantation française au Sénégal ;
- Les enjeux économiques, sociaux et éthiques des entreprises françaises au Sénégal.

Dans le but de confirmer ses propositions de recherche, l'étude est composée d'une partie théorique et d'une partie pratique.

Dans la partie théorique - en premier lieu -, il est utile de décrire les théories et les modèles appliqués à l'internationalisation des entreprises ; le lien étroit entre la culture et l'internationalisation ; l'influence des compétences interculturelles dans le processus d'implantation des compagnies à l'extérieur. Dans un deuxième temps, nous analysons la

question de l'intelligence interculturelle, en partant de la définition des concepts d'identité et statut dans nos sociétés, les enjeux-clés des cultures professionnelles et organisationnelles et le rôle des langues et modes de communication dans la perspective de la rencontre interculturelle. Pour finir cette partie théorique nous abordons les divers concepts du management interculturel, la diversité culturelle dans les entreprises, les défis des équipes de travail et les enjeux économiques, sociaux et éthiques de l'interculturel.

La partie pratique consiste à une analyse pour valider ou réfuter les hypothèses extraites de la révision de la littérature. Elle sera menée sous forme d'étude exploratoire de documents et d'analyse critique. Dans un premier temps les champs d'application de l'étude seront exposés : l'implantation du grand distributeur alimentaire français Auchan Retail au Sénégal. Ensuite la méthodologie utilisée permettra de comprendre le choix de la démarche d'investigation. Pour finir, nous analysons les Rapports Financiers et Stratégiques de l'entreprise et proposons des recommandations pour le succès de l'implantation.

CHAPITRE I – INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES

Chapitre I – INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES

1.1 Concepts et théories

Plusieurs chercheurs se sont penchés sur plusieurs définitions de l'internationalisation. Selon Johanson et Vahlne (1977) la théorie de l'internationalisation est la stratégie adoptée par une firme afin d'augmenter progressivement son implication et engagement international. Pour (Fina et Rugman, 1996 p200) l'internationalisation pourrait être définie comme un processus par lequel une entreprise cherche à ouvrir ses marchés à l'extérieur et commercialiser à l'étranger.

L'internationalisation est un processus par lequel les compagnies mettent en place et gèrent des transactions avec d'autres pays après avoir pris conscience des conséquences directes ou indirectes des transactions internationales sur leur avenir (Beamish, 1990). (Ruzzier et al, 2006) prend en considération le processus d'adaptation de l'internationalisation de l'entreprise sur les plans stratégique, structurels et des ressources vis à vis de l'environnement international. Celui qui parle d'internationalisation met en relief la mondialisation et la croissance.

Ces définitions ne s'excluent pas, loin s'en faut elles sont en accord avec une évolution fondée sur l'intégration et l'amélioration de l'internationalisation des entreprises.

(Dutot, 2011) considère que internationaliser c'est stimuler l'expansion géographique des activités économiques au-delà des frontières nationales.

Ces auteurs sont en commun accord sur le fait que le processus d'internationalisation des entreprises poursuit une certaine logique séquentielle et graduelle de pays en pays sauf si le marché est stable ou les firmes ont une expérience de marché équivalent précédemment et possèdent des ressources financières très importantes (Lau, 1992, p. 17).

Pour enrichir notre compréhension sur le processus d'internationalisation, nous abordons les théories plus répandues dans ce domaine. La théorie des avantages absolus (Smith, 1776), la théorie des avantages comparatifs (Ricardo, 1817), le modèle HOS (Heickscher, 1919 ; Ohlin, 1933 ; Samuelson, 1941, 1948, 1949), la théorie du cycle de vie du produit (Vernon, 1966), la théorie des coûts de transaction (Williamson 1975) ou encore la théorie

éclectique (Dunning, 1980). Toutes ces théories nous aident à comprendre le choix du mode d'entrée dans les marchés externes.

La théorie des avantages absolus (Smith, 1776): selon Adam Smith un pays trouve des avantages vis à vis des autres lorsqu'il se spécialise dans la production des biens pour lesquels il possède plus d'efficacité que les autres pays et échange le surplus de ces biens dont il aura besoin avec des autres pays. Par conséquent le protectionnisme est moins efficace que le libre-échange. Un pays possède un avantage absolu dans la production d'un certain bien quand la productivité de ce bien est plus élevée que celui d'un autre pays. Les pays chercheront à se spécialiser pour la production des biens pour lesquels ils détiennent un avantage absolu et laisseront la production des autres biens à d'autres pays. Il surgit un problème dans la théorie des avantages lorsqu'un pays possède un avantage absolu pour les deux produits. Alors il n'y n'aura pas d'échange. (Wp.unil.ch (08/05/2020 Projet Bases, Adam Smith et les avantages absolus). La théorie des avantages comparatifs (Ricardo, 1817) surgira pour apporter une solution à la principale lacune non comblée par la théorie des avantages absolus. Pour l'auteur de cette théorie ça n'a pas d'importance si un pays possède des avantages absolus ou pas. Un pays trouve des avantages vis à vis des autres pays lorsqu'il met en priorité la production des biens pour lesquels son avantage comparatif est le plus élevé. En d'autres termes, s'atteler à la production des biens dont les couts relatifs sont les plus bas et à échanger les biens qu'il ne produit. Par conséquent il est crucial que les pays se spécialisent dans la production des biens dont ils ont des avantages comparatifs (wp.unil.ch (08/05/2020 Projet Bases, Adam Smith et les avantages absolus). Le modèle HOS (Heickscher, 1919 ; Ohlin, 1933 ; Samuelson, 1941, 1948, 1949) met en exergue les différences de dotations initiales en facteur de production qui expliquent les avantages spécifiques de chaque pays. Cette théorie prédit que les deux facteurs de production (capital et travail) sont responsables pour la production des biens. Il y'a des produits qui ont besoin de plus capital (des machines, de la technologie). Les pays recherchent la production et l'exportation des biens pour lesquels leurs facteurs de production sont les plus abondants. Plus un facteur de producteur est abondant, plus son prix relatif est bas. C'est-à-dire les pays spécialisent leurs productions dans les biens "à forte intensité de capital" s'ils possèdent plus de capital, ou dans les biens "à forte intensité de main-d'œuvre" s'ils possèdent plus de travail. La théorie des coûts de

transaction (Williamson 1975) est le principe de base réside dans l'idée qu'une transaction prévoit des coûts préalables et externes importants. Les acteurs du marché recherchent des solutions collectives afin d'éviter l'accumulation des coûts abusifs. C'est une façon d'économiser de l'argent et minimiser les risques dus au marché. Ces solutions collectives destinées à réduire les coûts de transactions sont l'interprétation des institutions de marché. La théorie éclectique (Dunning, 1980) considère que la firme internationale a la possibilité de choisir entre 3 modalités pour son déploiement dans un pays étranger: l'investissement direct à l'étranger, la cession de licence ou encore l'exportation. L'entreprise doit posséder 3 types d'avantage pour s'internationaliser: l'avantage spécifique de la firme (avoir un produit ou une technologie dont les autres firmes ou sociétés ne disposent pas), l'avantage de la localisation à l'étranger (exploitation à l'étranger d'un actif durable au lieu de son pays d'origine afin de chercher les alternatives dans le but de minimiser les coûts de production, de commercialisation etc..) et l'avantage à l'internalisation (dû au fait que la sous-traitance est moins avantageuse que l'exploitation d'un actif spécifique). La distinction entre les différents coûts de chaque modalité de cette théorie et la comparaison de leurs coûts permettent de déterminer la modalité d'exploration du marché la plus rentable.

1.2 Modèles d'internationalisation

Les modèles correspondant au processus d'internationalisation sont associés aux singularités convenables à la firme (telles que le processus de décision, le dirigeant etc..) pour appréhender son comportement à l'étranger. Évidemment il nous est difficile d'exposer tous les modèles relatifs au processus d'internationalisation étant donné les circonstances de leurs nombres importants¹. Cependant, entre l'ensemble de ces œuvres deux lignes d'analyse peuvent être distinguées (Andersen, 1993; Gankema, Snuif et Zwart, 2000)

¹ www.strategies-aims.com

Les modèles originellement présentés par Johanson et Wierdersheim-Paulm(1975) et Johanson et Vahlne(1977) connus sous le nom de modèle Uppsula, qui porte le nom de l'Université suédoise dans laquelle il a été créé. Ce modèle d'analyse est basé sur la théorie comportementale et celle de la croissance des entreprises. Le modèle Uppsula est singulier de par ces thèmes-centraux, le processus d'apprentissage et la distance psychologique. Il met en exergue l'expérience progressive acquise par les firmes sur les marchés internationaux. L'apprentissage de l'internationalisation par l'entreprise aura un impact sur les décisions en matière d'exportation. Le concept de distance psychologique n'est rien d'autre que la totalité des différences culturelles et linguistiques entre le pays d'origine de l'entreprise et le pays d'accueil, ce qui implique des effets sur la prise de décision des dirigeants de la firme. Les avantages dont disposent les entreprises pour exporter dans certains pays dépendent de leur compréhension sur les marchés dans lesquels le degré d'incertitude est plus faible et celle incertitude est vaincue par le processus d'apprentissage. (Charette Ariane, 2012)

Les modèles proposés par Bilkey et Tesar (1977), Cavusgil (1980), Reid(1981) et Czinkota (1982) connus sous le nom de modèles d'innovation. Pour ces auteurs l'internationalisation peut être considérée comme un processus d'innovation pour l'entreprise. Selon ce modèle le premier stade de l'internationalisation est déterminé par l'absence de l'intérêt de l'entreprise envers l'exportation. Au deuxième stade, l'entreprise est préparée pour assurer une certaine demande de l'extérieur cependant elle réalise presque peu ou pas d'efforts pour exporter ses produits. Au troisième stade, l'entreprise souhaite s'engager dans le processus d'exportation. Au quatrième stade, la firme exporte ses produits vers les marchés où la distance psychologique est plus proche. Au cinquième stade, la firme acquiert la garantie d'entreprise exportatrice. Définitivement au dernier stade, la firme conçoit la possibilité d'exporter vers des marchés dont la distance psychologique est éloignée (Charette Ariane, 2012).

1.3 Culture et Internationalisation

Plusieurs visions et consentements ont été attribués à la notion de culture qui a suscité un intérêt croissant de différents chercheurs.

La culture constitue « l'ensemble stabilisé des valeurs, tradition, symboles, etc. largement partagés dans une société ou une entreprise donnée. Ces valeurs et traditions orientent fortement les façons de penser ainsi que les modes de vie et de travail. Elles ont une influence reconnue sur les différents types de management².

La culture d'entreprise a été mise en évidence dans les années 1980, dans le cadre de projets visant l'étude des valeurs dans les firmes qui s'évaluaient et s'élargissaient suite à l'internationalisation des marchés, aux diverses fusions et acquisitions qui tendent vers le bouleversement de la culture d'entreprise (Belga Jihane, 2017).

Pour une meilleure compréhension des impacts de la culture sur le monde des affaires, il est nécessaire de définir la culture. Il convient de citer trois célèbres auteurs lorsque nous nous attelons à définir la culture dans la conjoncture actuelle et spécifique de notre étude : Edward Hall, Geert Hofstede et Fons Trompenaars. Ces chercheurs font respectivement une décomposition de la culture en trois, six et sept dimensions afin d'expliquer les fondements des différences culturelles (Janson, 2017).

Les travaux de l'anthropologue américain Edward T. Hall s'intéressent, à partir des années 1930, à l'étude comparative des relations interculturelles entre les populations indiennes et blanches aux Etats Unis et postérieurement au niveau transnational. Dans ses premières études élaborées entre les années 1960 et 1970, il produit des concepts pour expliquer les différences culturelles et dans ses dernières études il fait valoir leurs applications dans le monde des échanges économiques par exemple aux Etats-Unis, au Japon, en France et en Allemagne. En résumé, Hall explique que la culture est un ensemble de normes implicites de comportements enseignés et répétés dès le début de la vie durant le processus de socialisation rapide au sein de la famille. Selon ce chercheur, l'étude des comportements est riche du point de vue de la communication. Autrement dit la culture consiste avant tout à créer, émettre, retenir et traiter l'information. A titre d'exemple, la culture délimite la manière dont les personnes saisissent leur environnement y compris les perspectives telles que le temps et l'espace ou bien le mode d'utiliser l'expression verbale et non-verbale. Dans cette optique, les découvertes

² Luc Boyer, Noël Equably, Organisation: Theories, Applications, Editions organisation, Paris, 2003, p. 416

d'Edward Hall fournissent les concepts indispensables pour décrypter les messages d'une autre culture. Sa méthode a pour base l'observation à travers ses expériences personnelles. Sur le plan international il réalise particulièrement des entretiens. Ses analyses de comportements quotidiens de communication ont abouti sur trois dimensions chiffrées des messages: les rapports au contexte, au temps et à l'espace. Hall différencie les cultures à contexte riche ou pauvre, suivant le fait que l'information précise est plus ou moins restreinte, et un discernement plus ou moins détaillé est indispensable pour comprendre le sens d'une communication. Dans un pays à contexte riche, les rapports stricts et permanents entre les personnes créent un plan unanime de critères qui leur permet de communiquer sur la base d'un style voilé. La compréhension du contexte permet de surmonter les non-dits. Les normes du jeu des organisations sont peu claires, cependant les membres impliqués les apprennent par le processus de socialisation dans cet environnement propre. En revanche, dans les cultures à contexte pauvre, les individus clarifient les choses, utilisent une argumentation détaillée et, si possible codée. Afin d'éviter des équivoques, le message est classé et structuré. Les arguments sont présentés d'une manière démonstrative et logique comme méthode naturelle de présenter des idées. On constate clairement que ces caractéristiques de traitement de l'information sont passibles de provoquer des incompréhensions interculturelles. De ce fait, Hall montre que les américains (culture à contexte pauvre) regrettent la façon évasive et allusive des japonais (culture à contexte riche) pour parvenir à ce qu'ils veulent. Inversement, les interlocuteurs japonais découvrent, dans l'argumentation logique dans laquelle chaque objet du raisonnement est explicité, une démarche de réfléchir à leur place.

Toute culture est fondée sur une impression tacite du temps qui établit la production et le savoir-faire. Les personnes disposent d'un langage temporel différent selon la culture. Hall distingue exactement deux visions opposées du temps qui constituent les extrémités d'un prisme sur lequel on peut mettre toute culture. Il désigne respectivement temps monochrome et temps polychrome. Dans les cultures monochromes, le temps est représenté comme un mouvement continu dans lequel on peut séparer le passé, le présent et le futur. Les affirmations importantes telles que gagner ou perdre du temps, économiser ou gaspiller son temps ou bien le temps est de l'argent expriment une vision quasi tangible du temps à laquelle les individus se plient. La conception monochrome va donc ensemble avec une planification rigoureuse d'activités réalisées successivement. La division et la

coordination formelles du travail sont, dans ce contexte, un processus primordial au bon développement de l'activité collective. Dans une réunion les participants partagent l'information entre des univers divisés. Les individus attendent à ce que l'ordre du jour soit respecté. Dans les cultures monochromes, la ponctualité est une vertu et être à l'heure c'est arrivé tout de suite. Le temps que l'on fait attendre est un signe de position sociale, de responsabilité de même que la liberté d'organiser son temps. Dans les cultures polychromes, le temps est considéré concret. Il n'a pas une dimension linéaire et autonome à laquelle les individus se soumettraient. Il n'est pas écarté des événements sociaux. De plus, les partisans des cultures polychromes enclenchent plusieurs événements et surtout plusieurs relations à la fois. On met l'accent sur l'engagement des personnes dans une organisation sociale et l'évolution harmonique des échanges plutôt que sur le consentement à un ordre du jour préétabli. De préférence on obéit aux impératifs dirigés par les relations avec des parents ou proches au lieu du facteur temporel. Les personnes polychromes sont fortement engagées dans les affaires des autres et se sentent obligées à garder en contact. La connaissance réciproque est très avancée y compris dans les relations d'affaires nourries d'émotivité. La distance physique interpersonnelle est adoptée dans les relations interdépendantes humaines pour communiquer. Ainsi une faible distance pourra signifier une relation proche, cependant des inconnus se maintiendront à distance dans un lieu public. La distance interpersonnelle adaptée à une interaction dépend du contexte culturel. Autour de chaque personne il y'a une conception légitime face aux restrictions imperceptibles qui restreignent les domaines dont l'ouverture est empêchée certains individus et dont l'importance dépend de la nature de la relation, mais aussi de la culture.

Par exemple, une distance considérée normale et permettant à deux interlocuteurs inconnus de se sentir confortables dans une interaction est plus faible en Amérique du Sud qu'en Amérique du Nord. Dans une interaction, un individu éduqué dans un système où les distances sont plus petites cherche à se rapprocher de son interlocuteur pour communiquer. Celui-ci, à l'inverse fait des efforts pour remettre à son avis la distance normale pour une conversation entre inconnus. L'obstacle du contact interculturel résulte du fait qu'une ingérence dans la bulle est fortement éprouvée et provoque de l'hostilité. En dehors des relations interpersonnelles directes, l'utilisation de l'espace et spécialement l'aménagement du milieu physique sont typiques des relations sociales. Par exemple, en

Allemagne le lieu de travail est organisé de telle sorte qu'il maintient un large espace personnel pour les chefs et indique par conséquent leur statut, tandis qu'en Scandinavie cet espace est plus réduit expliquant une vision égalitaire des rapports hiérarchiques. (Chevrier, 2013, p51-p59)

Geert Hofstede spécialisé en psychologie sociale, professeur émérite d'anthropologie et de gestion et auteur de la recherche auprès des cadres de filiales de la multinationale IBM implantés dans plus de 50 pays reconnaît deux modèles impactent le monde, des affaires internationales : la culture (1994) reconnaît deux modèles impactent le monde des affaires internationales : la culture nationale et la culture organisationnelle (Hofstede, 1994). Il définit la culture comme «la programmation collective des pensées permettant de distinguer les membres d'une catégorie de personne par rapport à une autre³ (Hofstede, 1994, p1). On peut appliquer les catégories de personnes à une nation, une région, un groupe ethnique, etc.

L'œuvre de Hofstede consiste à définir la culture nationale «à partir des valeurs et établir leurs conséquences sur les institutions ont au premier chef les entreprises en dressant l'inventaire de leurs particularités d'organisation dans chaque pays. Le traitement statistique des réponses aux questionnaires a débouché sur la construction de quatre dimensions qui permettent selon l'auteur de décrire une culture. Plus tard, il ajoutera une cinquième dimension à son modèle et reconnaît deux autres dimensions développées par Minkov (Hofstede et al., 2010 ; Chevrier, 2013). La première dimension établit d'un côté « les sociétés individualistes » et de l'autre les « sociétés collectivistes », s'applique aux liens entre les personnes. Dans les sociétés individualistes, chaque individu maintient des rapports faibles voire mous avec les autres. Il s'occupe de ses propres intérêts et de ceux de sa famille immédiate. La liberté et l'autonomie sont deux valeurs indispensables. Par contre, dans les sociétés collectivistes, les rapports entre les personnes sont plus forts. L'individu vient au monde au sein d'une communauté (famille élargie, tribu, village) à laquelle elle doit soumission.

³«The collective programming of the mind which distinguishes the members of one category of people from another».

Lorsque la personne est assujettie aux opinions et aux intérêts de collectifs et au cas où l'individu est menacé il reçoit en retour une protection du groupe (Chevrier, 2013, p65-p66). La deuxième dimension concerne «la distance hiérarchique » qui représente les différences de pouvoir consenties dans la société. Les inégalités physiques, intellectuelles sont susceptibles de manifester les inégalités de richesse et de pouvoir qui contribuent à se transmettre d'une génération à une autre. La troisième dimension a un rapport avec « le contrôle de l'incertitude» qui correspond au degré d'acceptation de l'inconnu que destine le futur. A quel point les sociétés tolèrent-elles les incertitudes associées à la nature, au sort et au comportement inespéré des hommes ? Certaines à fort contrôle de l'incertitude essayent de se protéger contre l'incertain à l'aide d'instruments techniques réduisant l'impact des catastrophes naturelles, grâce à des lois qui dirigent les comportements et par les idéologies par extension qui donnent une vision du futur. Dans d'autres à faible contrôle de l'incertitude, les personnes n'éprouvent pas de menace par rapport à l'avenir inconnu et emploient peu de mécanismes institutionnels pour tenter de le maîtriser (Chevrier, 2013, p66-67). La quatrième dimension dissocie les sociétés « masculines » des sociétés « féminines ». Cette dimension examine la dichotomie sociale des attributions entre les sexes dans la société. Les sociétés appelées féminines permettent à la femme et à l'homme de jouer des rôles identiques, les sociétés appelées masculines établissent des rôles strictement féminins et des rôles strictement masculins. D'ailleurs Hofstede explique que les sociétés « masculines » sont influencées de valeurs « traditionnellement masculines» par exemple l'accomplissement des choses visibles, le succès financier ou la noblesse alors que les hommes et les femmes des sociétés féminines sont éduqués de valeurs «traditionnellement féminines» à l'instar du souci de la qualité de vie et des relations interpersonnelles, la solidarité et la modestie (Chevrier, 2013, p67). La cinquième dimension, complétée par les dimensions de base, correspond à l'orientation vers le court ou le long terme d'une société. Elle est la résultante d'un répertoire des valeurs chinoises effectué au milieu des années 1980 par un groupe de chercheurs de Hong Kong dirigé par Michael Harris Bond (Hofstede 1991, 2002). Ce répertoire a montré que les valeurs chinoises renvoyant en partie aux valeurs familiales au regard occidental. Pour insérer ses valeurs demeurant dans une partie sans visibilité au moment des enquêtes antérieures, Hofstede a caractérisé une nouvelle dimension. Le niveau élevé « orientation à long terme» représente la persévérance, la classification des relations selon les statuts et le respect de cet ordre, l'économie et le sens de la honte. A

l'inverse « orientation à court terme » représente la stabilité et la constance personnelle au soin de préserver «la face» en toutes circonstances, au respect de la tradition de même que le respect des obligations sociales comme la réciprocité des compliments, les privilèges accordés et les autres largesses.

La différence entre les deux pôles se situe à l'orientation temporelle ; par exemple, la persévérance et l'économie correspondent à des valeurs qui se dirigent au futur alors que le respect et la tradition conduisent au passé. Autrement dit, cette cinquième dimension met en contraste les aspects orientés vers le long terme et les aspects orientés vers le court terme selon la pensée du philosophe chinois. Deux dernières dimensions résultante des travaux de Minkov (2007) séparent les cultures indulgentes des cultures sévères et les cultures du «monumentalisme» à celles de la discrétion personnelle. D'après Hofstede, l'existence de ces deux dimensions apporte un complément positif au modèle initial pour mieux comprendre les caractéristiques de chaque culture (Chevrier, 2013, p67-69)

Fons Trompenaars anthropologue et sociologue franco néerlandais est un spécialiste mondialement connu dans le domaine de la communication interculturelle et de la gestion commerciale. Les dimensions de Fons Trompenaars s'érigent au nombre de sept. La première, de même que chez Hofstede, est le concept d'individualisme versus collectivisme. L'auteur reconnaît aussi l'objectivité : l'émotion cède la place à la raison. Les personnes cherchent à maîtriser leurs émotions et priment les attitudes neutres et rationnelles ; ou la subjectivité : ici, la personnification des sentiments est bien étudiée et appréciée. Pendant les séances de réunion, le changement d'intonation est très courant et met en évidence la complicité d'un individu face à un projet. La troisième dimension est l'universalisme contre le particularisme. Dans les cultures particularistes, les personnes croient que chaque situation suppose des nouvelles règles auxquelles elles doivent s'adapter contrairement aux universalistes qui reconnaissent une importance primordiale aux lois que doivent être appliquées en toute occasion sans aucun égard au contexte. Pareillement, Trompenaars distingue les cultures diffuses des cultures limitées Les cultures limitées séparent profondément leur vie professionnelle de leur vie personnelle et imaginent que les bonnes relations ne sont pas autant significatives de la réussite professionnelle. Les cultures diffuses, à l'inverse, associent leur vie professionnelle à leur vie personnelle, les bonnes relations sont de ce fait la clé d'une réussite professionnelle

et toute remarque professionnelle peut être considérée comme une attaque personnelle. La cinquième dimension s'applique aux statuts des personnes qui peuvent être attribués ou acquis. Dans les cultures de statut acquis, les personnes donnent plus de la valeur à la performance et octroyant moins d'importance aux titres de la personne. Dans les cultures de statut attribué, les personnes donnent plus de la valeur à l'importance au pouvoir, aux titres et la position qui vont définir leur comportement. D'autre part, il existe, selon Trompenaars, un refus ou une volonté de contrôler la nature.

Dans les cultures de refus de la nature, les personnes croient qu'elle les contrôle, elles agissent avec leur environnement et cherchent à éviter le conflit avec celui-ci alors que dans les cultures à volonté de contrôler la nature, les personnes imaginent devoir maîtriser leur environnement afin de réussir. La dernière dimension concerne la gestion du temps. Il y'aurait des cultures où les personnes réfléchissent en temps séquentiel et des cultures où les personnes réfléchissent en temps synchrone. Le premier groupe correspondrait à la population monochrome d'Hofstede: les individus apprécient l'ordre, la ponctualité et traitent les sujets les uns après les autres alors que dans les cultures en temps synchrone (polychrome chez Hofstede) les personnes exécutent plusieurs tâches au même moment et sont adaptables et disponibles aux bouleversements périodiques (Janson, 2017, p67-68) .

1.4 Influence des compétences interculturelles sur le degré d'internationalisation

Les entreprises peuvent être confrontées à plusieurs problèmes lors des interactions interculturelles dans un projet d'internationalisation. Il est crucial d'établir une bonne communication et des bonnes relations interculturelles dans le contexte mondialisé actuel. Les interactions interculturelles ne s'appliquent plus seulement aux expatriés. Dans le contexte d'une globalisation croissante, les entreprises et les organisations sont retournées vers l'international, beaucoup de personnes se rencontrent avec des acheteurs, producteurs, détenteurs de cultures différentes de la leur. Pour aboutir à ces interactions interculturelles, la compétence interculturelle est primordiale. Le champ de l'anthropologie a fait naître le concept de compétence interculturelle, Edward T Hall (1959) est connu comme le père fondateur. A l'origine, le thème a constitué un centre d'intérêt dans les années 1970 aux Etats Unis et a provoqué plusieurs recherches spécialement en Allemagne. Le concept a suscité la curiosité de la science de la

communication et de l'éducation et de la psychologie, avant de préoccuper les sciences de gestion. L'examen des définitions énoncées dans les théories met en exergue la vision de vérifier si la compétence interculturelle est spécifique à une culture cible particulière ou si elle est générale. (Bartel-Raddic, 2009)

La compétence interculturelle peut être considérée une compétence individuelle particulière dont le concept a été décrit et analysé par plusieurs disciplines. (Bartel-Raddic, 2009). En science de gestion, nous avons deux grands courants de pensée : les courants français et américains.

L'approche américaine (McClelland, 1973, cité dans Bartel-Raddic, 2009) sépare les compétences nécessaires aux actions laborieuses (compétences démontrables) des compétences spécifiques qui reconnaissent les performances supérieures (compétences non démontrables : conceptions de soi, traits de personnalité, motivations). L'approche française (divise la compétence en trois volets : le savoir, le savoir-faire et le savoir-être (Durand, 2000, cité dans Bartel-Raddic 2009). Dans le domaine de gestion des ressources humaines, domine relativement un grand consentement sur le fait que la compétence est opératoire, achevée par rapport à une situation de travail explicite et circonstanciée, le résultat d'une éducation de même qu'une notion abstraite et hypothétique car on ne peut en observer que les manifestations (Aubret et al., 1993 ; de Montmollin, 1984 ; Zarifian 1999).

La compétence interculturelle constitue une compétence particulière et s'intègre par conséquent dans le cadre dressé ci-dessus. Elle peut être considérée une compétence non démontrable, une compétence spécifique qui n'est pas liée à une activité singulière. Elle est primordiale voire nécessaire pour l'interaction réussie. Seules les personnes qui triomphent dans leurs interactions interculturelles seraient donc compétents (Bartel Raddic 2009). Dans ce sens nous ne pouvons pas considérer la compétence interculturelle comme une compétence générale ou collective. Il va de soi que tout un chacun possède sa compétence interculturelle.

Friedman et Berthoin Antal (2005) apportent la conception de « négociation reality» (négocier la réalité) qui comprend que «la principale compétence interculturelle requise aujourd'hui est la capacité de reconnaître et utiliser les différences interculturelles comme

une ressource pour apprendre et concevoir une action efficace dans des contextes spécifiques» (2005:70). «Ceux qui voudraient à la fois être l'autre et être soi-même (...) confondent ainsi désignation et bienveillance. Il faut chercher l'humilité, le sentiment de détecter en quoi son propre comportement peut causer des malentendus, de s'adapter relativement en tenant compte des codes culturels sans renoncer à sa propre identité ». Par conséquent la compétence interculturelle constitue un ajustement à la particularité de la situation d'interaction interculturelle ; cependant il s'agit seulement de s'accommoder à la culture d'autrui. Pour conclure, on peut définir la compétence interculturelle comme l'aptitude d'apercevoir les particularités d'une situation d'interaction interculturelle et de s'ajuster à cette spécificité de façon à produire une attitude qui admette que le message émis soit expliqué de la manière visée.

La plupart d'entre nous connaît des personnes qui détiennent une bonne connaissance particulière sur une culture distincte, à laquelle elles peuvent se mettre d'accord dans un confort. Bittner et Reisch proposent le concept de « spécialistes interculturel » (1994:112) qui détiendraient une connaissance détaillée voire profonde d'un pays spécifique.

Pour Eder (1996) la compétence interculturelle singulière est une compétence dont la valeur primordiale associée à «l'interaction sociale» toutefois dans un contexte culturel autre que le sien. La compétence d'interaction sociale constitue «la capacité de l'individu à agir dans l'interaction sociale de telle manière qu'en respectant les normes sociales et de comportement en vigueur, ses objectifs sont réalisés et que tous les participants à l'interaction maximisent les conséquences positives et minimisent les négatives.» Il s'agit d'une compétence particulière dans une conjoncture établie et donc variable. Plus une personne connaît les attitudes et les raisonnements de l'autre à un degré spécifique et précis, plus elle peut détecter des signes sociaux. Selon Argyle (1982, cité par Kiechl, 1997 :24) le langage, les formes para-verbales et non-verbales de communication, les règles de conduite et l'interaction entre individus sont des éléments de la compétence interculturelle. L'apprentissage des codes, verbaux ou non-verbaux, est par conséquent toujours primordial, toutefois à aucun moment il est convenable selon la manière dont on s'en partage demeure toujours largement incertaine (Oriol, 1995 : 132). C'est la raison pour laquelle Eubel-Kasper (1997) observe que la compétence interculturelle découle

également de certaines caractéristiques qui sont relativement adaptées dans certains contextes culturels, par exemple l'introversion au Japon, ou l'extraversion aux Etats Unis.

Quoique qu'il représente la capacité à interpréter une culture distincte de la sienne et qu'il existe dès lors deux cultures en jeu. Bartel Raddic (2009) désigne cette vision de la compétence interculturelle la « compétence culturelle » Cette décision est en accord avec la terminologie employée par Allaire et Firsirotu (1984 : 212-213) qui, dans le contexte des cultures organisationnelles, remarque aussi que « certaines personnes peuvent être compétentes dans la culture d'une firme à laquelle elles n'appartiennent pas» détenant ainsi une «compétence culturelle». Pour Friedman et Berthoin-Antal (2005) la compétence culturelle constitue la capacité d'engendrer des stratégies d'action effective inconsciemment, alors que la compétence interculturelle constitue la capacité d'étudier son propre inventaire et de construire activement une stratégie adaptée.

En résumé on peut caractériser la compétence interculturelle comme la capacité d'apercevoir une culture spécifique et de s'y adapter relativement, en amplifiant sa vision d'interprétation et d'action.

D'autres auteurs soulignent encore le côté « général » dissocié de cultures singulières, de la compétence interculturelle. En 1977, Peter Adler (cité par Sparrow, 2008 : 173) considérant la multiculturalité de l'individu, cette perspective aurait rencontré un niveau de conscience aidant l'individu à s'adapter toujours dans des espaces distincts. «Le style multiculturel de l'identité est basé sur un mouvement fluide et dynamique de soi-même, une capacité d'entrer dans un contexte et d'en sortir, et une capacité de maintenir une cohérence interne à travers cette variété de situations» (Adler, 1977: 37) . Cette explication est très rapprochée de ce que Bittner et Reisch (1994 : 114) désignent « les généralistes de l'interculturel ». On présage « des gestionnaires cosmopolites » de se comporter avec une grande flexibilité et peu de stress aux opérations conduites à l'étranger (Pierre, 2008).

Pendant plusieurs années, les chercheurs se sont attelés à définir les traits des personnalités qui triomphent particulièrement bien en situation interculturelle. Le tableau 1 ci-dessous, montre quelques-unes des descriptions de ces traits de personnalités :

La compétence multiculturelle vue comme des traits de personnalité	
Auteurs	Conception de la « compétence multiculturelle »
Black (1990)	Des « dimensions personnelles » comme la « flexibilité culturelle », « l'orientation sociale », la communication et la résolution de conflits influencent positivement l'adaptation de managers expatriés.
Bush et al. (2001)	« La disposition interculturelle » demande empathie, ouverture d'esprit (worldmindedness), absence d'ethnocentrisme et « complexité attributionnelle » (interprétation multicausale et fine des comportements).
Clarke & Hammer (1995)	L'assurance, être sûr de soi-même (flexibilité, croyance en ses propres buts, franchise face aux autres) est le seul facteur significatif pour l'efficacité d'un manager dans un contexte interculturel.
Eder (1996 : 415)	Dans un contexte interculturel, la « compétence d'interaction sociale » d'un individu devrait comporter les éléments suivants : prise d'initiative dans le contact, flexibilité communicative, comportement interactionnel orienté vers un objectif, respect des valeurs de l'autre et stabilité émotionnelle.
Eubel-Kasper (1997 : 149)	Certains traits de caractère sont importants pour une interaction internationale réussie : la stabilité émotionnelle, la précision de l'observation, l'empathie, la confiance en soi-même, l'ouverture et la flexibilité.

Tableau 1 - La compétence interculturelle vue comme des traits de personnalité
(Source:<https://www.erudit.org/fr/revues/mi/2009-v13-n4-mi3562/038582ar/>)

Certains traits sont abordés par la plupart des auteurs : bienveillance/l'ouverture d'esprit (absence de préférence à son propre groupe social/compréhension/souplesse culturelle), la régularité émotionnelle (et la conviction en soi) toutefois en même temps l'esprit critique face à soi-même, l'instinct de la capacité de communication, disposition vers la personne et la précision de l'observation.

Il est cependant douteux si la compétence interculturelle peut être liée aux mêmes caractéristiques quelle que soit la culture. Hofstede et McCrae (2004) ont soumis à un test la causalité entre les dimensions de la culture de Hofstede (1980) et les caractéristiques d'individualité singulière du modèle NEO-PI-R (Costa et McCrae, 1992). Certaines de ces caractéristiques se confondent avec les caractéristiques liées à la compétence interculturelle : l'ouverture d'esprit et l'extraversion, surtout Hofstede et McCrae identifient que l'ouverture d'esprit est négativement associé à la distance hiérarchique et positivement associée à la masculinité. C'est-à-dire si la distance hiérarchique deviendrait

faible dans une culture, plus la masculinité serait élevée, moins on rencontrerait des personnes ouvertes d'esprit. Une conclusion très rapide dans ce sens apporte une méfiance sur l'idée selon laquelle les mêmes caractéristiques sont associés à la compétence interculturelle, quelle que soit la culture. (Bartel Raddic 2009). Les visions qui adoptent l'interaction désapprouvent cette perspective beaucoup fataliste sur la compétence interculturelle (Friedman et Berthoin Antal, 2005 ; Hatzer et Layes, 2003). Bartel Raddic (2009) suggère que le volet général de la compétence interculturelle soit appelée la compétence culturelle. L'auteur considère que c'est un pouvoir de détecter la singularité de l'interaction entre les cultures et de vivre selon cette singularité, par le biais de la bienveillance, l'ouverture d'esprit et l'équilibre émotionnel La singularité et la généralité des deux aspects de la compétence interculturelle sont inséparables. Plusieurs experts partagent la même vision sur les aspects spécifiques à l'interaction avec une culture précise d'autrui se rapportant à l'interaction interculturelle en général. Donc la compétence interculturelle pourrait être réussie grâce à la bonne connaissance d'une ou deux cultures étrangères (compétences culturelles). Et le fait de détenir une compétence interculturelle favorise la compréhension de cultures inconnues. Un accroissement de la compétence dans un volet favoriserait une évolution équivalente dans l'autre. Le tableau 2 ci-dessous est la synthèse de cette vision:

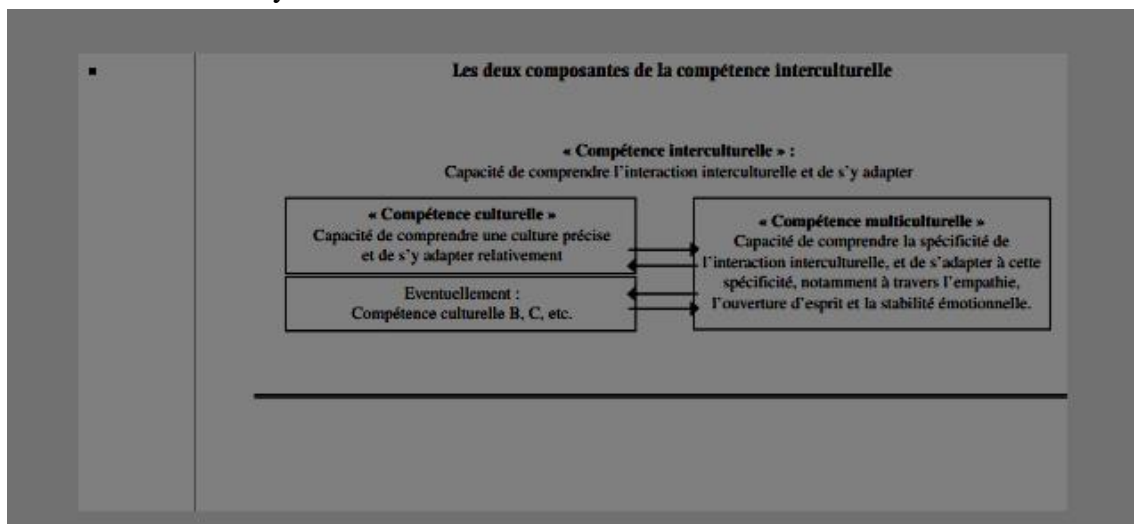


Tableau 2- Les deux composantes de la compétence interculturelle (source : <https://www.researchgate.net/>)

Nous pouvons affirmer que la compétence interculturelle permettra d'effectuer une réflexion critique sur sa propre culture et la connaissance de la diversité culturelle intégrée à la communication interculturelle.

«L'interaction sociale, à savoir des échanges porteurs de sens entre individus, suppose que les acteurs aient en commun une même méthode de traiter l'information. Lorsqu'on rencontre d'autres cultures, ceci a des conséquences dans le domaine des affaires » (Trompenaars et Hampden-Turner, 2010, p50). La performance du commerce mondial repose sur la capacité des Etats à appréhender les pratiques d'affaires, les mœurs, les valeurs nécessaires pour conduire ses affaires hors de ses frontières et par le monde. Plusieurs auteurs approuvent cette vision (Barmeyer, 2004 ; Barmeyer et Davoine, 2012; Chanlat, 1990; Chevrier, 2003; Hammer et al., 2003; Morley et Cerdin, 2010; Sousa et al., 2008; Spitzberg et Changnon, 2009; Washington et al., 2012), une appréhension des différences culturelles de même que la possession de compétences en communication interculturelle aideront les hommes d'affaires dans la gestion des différences culturelles. La communication est attachée directement à la culture, l'importance de s'instruire, d'appréhender et d'admirer les différentes pratique d'affaires devient primordiale pour construire des relations d'affaires et des ententes stratégiques. En perspective des avantages et des challenges de la mondialisation, le développement de compétences interculturelles et le développement d'une attention mondiale constituent les outils du succès du commerce mondial (Washington et al., 2012).

Le manque de compétences interculturelles paraît aussi, par conséquent, avoir des effets dans les entreprises. Trimble et al. (2009) ont considéré les effets de l'incompétence interculturelle. Ils révèlent les coûts émotionnels, psychologiques, physiques, écologiques et économiques associés à l'absence de compétences interculturelles. Ils indiquent le principe selon lequel un certain comportement marque une compétence ou une incompétence et expriment en quoi l'incompétence interculturelle peut toucher le bien-être des employés et la performance de l'organisation.

Il serait crucial pour toute organisation vouée à l'internationalisation de prendre en compte les compétences interculturelles de ses dirigeants et de ses employés dans le contexte de leur champ d'action. D'innombrables coûts, voire pertes, peuvent découler de l'absence de compétences interculturelles.

CHAPITRE II – INTELLIGENCE INTERCULTURELLE

Chapitre II – INTELLIGENCE INTERCULTURELLE

2.1 Concepts et théories

Michel Sauguet (2015) propose que l'intelligence interculturelle est à la fois «une posture» et «une méthode». La posture signifie faire confiance à quelqu'un a priori d'avoir «une logique», une «cohérence». Bien qu'on ne la comprenne pas, il est question de se la faire expliquer avant de juger. Il ne s'agit pas d'un traité de morale mais l'exigence de vivre ensemble. Au préalable il nous incombe au moins d'effectuer «une suspension de jugement» Nous devons chercher à comprendre en premier lieu avant de juger. Rappelons-nous que si l'autre est parfois incompréhensible pour nous, nous sommes capables de l'être tout autant pour lui. L'intelligence interculturelle c'est également, une méthode comportant l'idée de prendre du recul par rapport à nos certitudes, nos termes, nos clichés. Elle est en même temps un questionnement et une négociation socioculturelle et considérer l'opinion de l'autre. Cela implique dans les organisations principalement, de passer de la logique du «ou» (c'est l'un ou l'autre) à une logique du «et» (avec nos particularités, on peut découvrir ensemble des références communes pour vivre et travailler ensemble).

2.2 Identités et statuts

Sauguet et Vielajus (2014) montrent que le concept « identité » appartient à ces notions énigmatiques qui s'ajustent face à une diversité de significations et sont l'objet de plusieurs controverses. La première de ces ambiguïtés consiste sur le fait que la notion d'identité désigne deux idées distinctes et parfois contradictoires. D'une part, elle montre ce que nous avons de spécifique, ce que nous fait singulier, ce que représente notre identité individuelle. Un « papier d'identité » aide donc tout un chacun à expliquer ce qui le rend unique. De ce point de vue, l'identité fait référence au concept «d'ipséité» autrement dit la capacité d'un individu d'être conscient de lui-même et d'avoir les attributs de rester le même à travers le temps et les changements qui sont capables de le toucher. D'autre part, elle représente ce que nous partageons en commun avec un groupe, ce qui nous fait devenir « identiques » semblables à certains et non à d'autres. Cette deuxième perspective

fait plus référence à la question de l'appartenance et de l'identité collective. Toutefois les appartenances d'une personne sont diverses, elles continuent à évoluer pendant toute son existence cependant coexistent également à chaque moment de sa vie. Chaque individu est une association d'appartenances, dont la hiérarchie et la valeur respectives se développent selon les âges de la vie. L'identité particulière d'un individu constitue donc la synthèse singulière qu'il établit de toutes ses appartenances. Au demeurant elle change la plupart en fonction de l'interlocuteur.

Chacun propose telle ou telle référence à une appartenance (religieuse, professionnelle, politique, sexuelle...) en fonction de ce que l'autre est capable et souhaite comprendre : l'interlocuteur, en substance, exerce une influence notre définition de notre identité. Ces premières marques de réflexion vont nous stimuler spécialement à réflexif dans cette partie, à la façon dont diverses sociétés se perçoivent.

- l'orientation plus ou moins individuelle ou collective : trouvons-nous dans une culture du «je» ou dans une culture du «nous»? Que représentent la famille, la communauté, la collectivité ? Quelles sont les influences sur les prises de décision, la performance, le rapport aux pouvoirs ?

- le rapport à la différence : conflits ou interdépendances ; force des attachements identitaires et rapport à l'étranger, au différent...

Pour Sauquet et Vielajus (2014) de nombreux sociologues ont présenté une distinction entre identité « objective » et identité « subjective ». La première qui pourrait être dénommée identité sociale est ce qui aide à discerner la personne de l'extérieur à partir des catégories et des groupes statutaires dans lesquels nous pouvons, à tort ou à raison, les classer voire les attribuer : l'âge, le sexe, la profession, la position sociale, etc. Concernant l'identité « subjective » extrêmement singulière, elle concerne l'individu lui-même, de la représentation qu'il a de lui-même «Ce que je pense être.» L'identité objective, une dimension sociologique et l'identité subjective, une dimension psychologique, toutes les deux ne sont pas des réalités séparées. La psychologie sociale apporte des précisions sur les phénomènes de pénétrabilité entre la façon dont un individu se représente et les pressions de l'environnement social. Cette séparation nous permet de nous intéresser à deux autres enjeux provocateurs des malentendus interculturels :

- la problématique du rapport au statut social : quels sont les types de structuration hiérarchique des sociétés, castes, classes, positions sociales ? Quelle est la place de l'âge, des diplômes, des savoirs dans cette hiérarchie ? Que peut-on dire de l'égalité, du prestige ?
- la problématique du rapport au genre : quelles sont les différences entre les rôles sociaux de l'homme et de la femme ?

La position de l'individu à l'égard du groupe, la valeur respective des raisonnements individuels («je») et des raisonnements collectifs («nous») dans une culture, est l'un des éléments essentiels de beaucoup des instruments construits au cours des dernières décennies par les investigateurs des phénomènes interculturels pour évaluer «la distance culturelle» entre pays. Ce dont on a besoin de comprendre c'est le degré de liberté et de solidarité d'un individu par rapport au groupe, son degré de dépendance aux valeurs communautaires, son aptitude et son intention de raisonner à partir d'une perspective individuelle.

Auparavant les analyses mettent en exergue «l'orientation individuelle» des populations anglo-saxonnes et européennes du nord (Etats Unis, Grande-Bretagne, Australie, Pays-Bas...) et l'inclination plus communautaire des pays latino-américains et des cultures asiatiques (Chine, Singapour, Inde...) Telles analyses ont été déjà élaborées par Geert Hofstede et Fons Trompenaars.

Dans beaucoup de cultures non-occidentales, le «je» possède presque aucun sens car l'individu, dans certaines situations est incapable de parler à son nom propre sans faire référence à son groupe d'origine. La chercheuse française Fanny Duthil (2006) retrace les impasses dans lesquelles elle s'est rencontrée en s'efforçant de réunir des histoires de vies de femmes aborigènes en Australie : des valeurs de patience et de diplomatie ont été importantes pour obtenir une parole personnelle puisque ces femmes ne voulaient pas utiliser le terme «je» dans les interviews.

La construction du «je», selon Emmanuel Levinas (2014), représente ce qui nous distingue de l'autre, l'expérience de notre propre identité. Cette perspective n'est pas universelle comme l'a démontré le psychanalyste américain Alain Roland (1988) qui explique que les catégories freudiennes en favorisant le «moi» individuel ne représentent pas précisément la réalité culturelle de l'Inde et du Japon, pays dans lesquels le «moi» signifie le moi familial (la famille élargie) et un moi «spirituel».

Les distinctions culturelles entre une orientation plus individuelle et plus collective des sociétés ont été amplement examinées, approfondies et modélisées par plusieurs auteurs, spécialement Geert Hofstede et Fons Trompenaars. Pour Hofstede, l'individualisme est présent dans les sociétés où les rapports entre les individus sont faibles et que la personne cherche à prendre en charge sa vie et celle de sa famille. Dans les sociétés collectivistes les personnes sont membres actifs dans un groupe partageant la cohésion, la protection et la loyauté. Hofstede a calculé l'indice d'individualisme dans son étude avec des employés d'IBM dans divers pays du monde, basée spécialement sur leur emploi et les objectifs professionnels les plus essentiels pour eux. Donc les employés les plus rapprochés de la dimension individuelle (rencontrée dans les filiales des pays anglo-saxons ou d'Europe du Nord) préfèrent avoir du temps pour eux, une forte tolérance de liberté dans leur travail, des challenges individuels à revaloriser. Les employés les plus rapprochés de la dimension collective (rencontrée dans les filiales africaines, asiatiques ou latino-américaines) accentuent la reconnaissance de leurs compétences par l'entreprise dans laquelle ils travaillent.

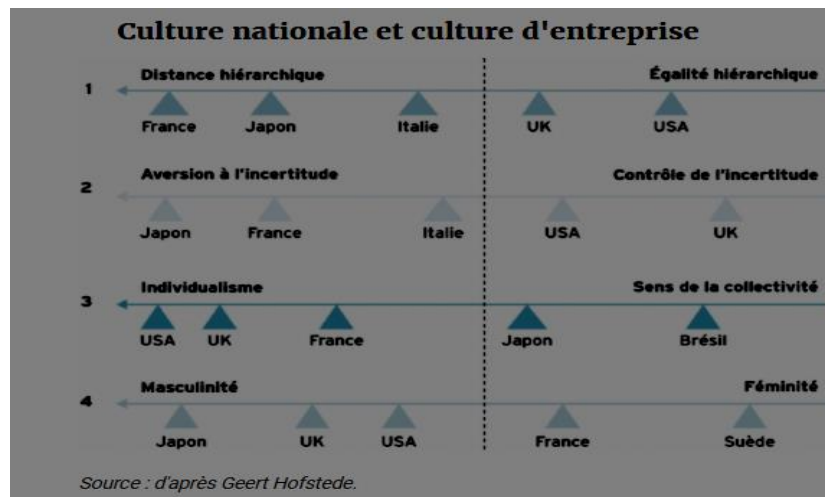


Figure 1– Culture nationale et culture d'entreprise (Source- <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>)

Pour Sauquet et Vielajus (2014) une interprétation objective de l'orientation individuelle ou collective des sociétés se situe dans la diversité et des modèles familiaux et des rapports à la communauté. Ces chercheurs désignent quatre paramètres pour discuter cette problématique:

- le premier est celui du format de la famille dans les diverses sociétés (famille nucléaire formée par les parents et les enfants versus famille étendue composée par les grands-parents, oncles, tantes, cousins...) Dans les pays occidentaux le modèle de famille nucléaire est adoptée à l'opposé spécialement du modèle familial africain ou asiatique. Un fait important à souligner est le nombre de maisons de retraite dans un pays donné.
- le deuxième paramètre est le degré plus ou moins décisif de la famille dans les conduites économiques et sociale de chaque individu. Cette influence de la famille sur les activités individuelles est une autre preuve inéluctable des cultures fortement orientées vers le collectif.
- le troisième paramètre est celui faisant référence au « poids de l'autorité familiale sur les comportements individuels » caractéristique de l'attachement de la personne déterminés par le groupe auquel elle appartient.
- enfin le dernier paramètre concerne la relation de l'individu par rapport à la communauté et la manière dont on spécifie celle-ci. La sociologie définit amplement la communauté comme. Jean François Dortier (2013) dans les dictionnaires des sciences sociales la décrit comme «un groupe étendu de personnes unies par des liens de sociabilité assez étroits, une sous-culture commune et le sentiment d'appartenir à un même groupe»

La relation entre l'individu et le collectif montre son influence directe sur la manière de représentation d'un groupe et nous permet de réfléchir sur le processus de prise de décision par rapport à celui-ci. Des impacts sont à prévoir sur les modes de prise de décision dans les organisations (entreprise, association, etc...) et dans la fonction publique.

Pour Sauquet et Vielajus (2014), le statut social est une idée qui fait référence à la position des individus ou des groupes dans la société, désignée par la profession, l'origine, la naissance. Les catégories qui spécifient le statut social de certains individus peuvent être moins déterminantes pour d'autres. Elles peuvent être associées par exemple à la situation professionnelle, aux diplômes, aux savoirs reconnus, à des pouvoirs magiques, à des qualités artistiques, à l'âge, à l'hérécité, à un niveau de fortune.

Louis Dumont (1966) compare la conception d'un monde « holiste » propre des sociétés hiérarchisées dans lesquelles l'individu est accaparé dans le groupe et la conception du monde égalitaire et individualiste partagée spécialement dans les sociétés occidentales.

Fons Trompenaars établissent deux tendances dans la façon d'associer le statut social, retrouvées selon les sociétés. Il y'a des sociétés qui favorisent les réalisations de l'individu (son cursus, ses récompenses, ses compétences, ses accomplissements, etc..) mettant en exergue donc le statut social « acquis ». Pour David McClelland (2010) d'autres sociétés privilégient le statut social provenant de l'éducation, l'origine, la classe ou l'âge, autrement il s'agit d'un statut social « attribué » qui est dorénavant reçu d'un environnement culturel et social. Dans les cultures ayant tendance à favoriser le statut acquis/conquis (Etats Unis, Canada, Norvège) spécialement les sociétés protestantes on encourage le succès individuel et la culture de la conquête. Ces sociétés ont tendance à concevoir la logique du statut « attribué » (reçu) – retrouvée dans les sociétés catholiques, hindouistes et confucéennes – comme une entrave au volontarisme et à l'entrepreneuriat individuel et par conséquent au changement et au progrès économique de ces pays. Toutefois le résultat positif de certaines économies asiatiques est signalé par un modèle de statut social amplement « attribué » et un ordre social très rigide (Japon, Singapour, Corée du Sud) remettent en cause cette vision du développement économique.

La considération du statut acquis/conquis concernant le statut attribué/reçu a une conséquence directe sur les modes d'organisation et de rémunération dans les institutions. Une autre conséquence s'applique aux formes de management. Trompenaars montre un impact singulier de la logique du statut attribué : le besoin pour les personnes de se trouver «à la hauteur» de leur statut, d'avoir des réponses pour tout, le résultat à tous les moments.

Les individus cherchent à défendre a posteriori, par des garanties de succès, les statuts (professionnels, sociaux) qui leur ont été à l'origine « arbitrairement attribués » en partie. A la logique du statut « attribué » est ainsi associée la plus ou moins grande crainte qu'un professionnel peut avoir àà ne pas savoir. Elle est remarquable en France – il est imaginable qu'un leader, un enseignant ait une réponse à tout et un certain prestige y prend place – cependant dans d'autres pays elle est beaucoup plus faible.

Entre les caractéristiques majeures des cultures favorisant le statut « attribué », le rapport à l'âge et le respect des personnes âgées est primordial. Au moment des négociations et

des réunions, un Indien ou un Brésilien pourra se sentir humilié lorsqu'il aura à négocier avec des interlocuteurs américains et suédois plus jeunes ayant toutefois «fait leurs preuves» dans leurs propres pays. La relation de domination basée sur l'âge est davantage amplement généralisée en Afrique, en particulier, en relation avec l'organisation traditionnelle de la famille élargie qui octroyait aux «anciens» les décisions sur des questions assez différentes telles que la propriété, l'allocation des ressources, le règlement des conflits, l'organisation du travail etc...

Pour Christophe Barmeyer et Eric Davoine (2005) les anglo-saxons sont maintes fois surpris de constater l'importance que les français portent aux diplômes et le prestige qu'ils leur en donnent. Il y'a une idée française très répandue qu'il existe des postes de direction acquis par le biais de la réussite à certains concours universitaires garantissant un statut immédiatement supérieur à ceux qui, même expérimentés, n'ont pas ces diplômes, un phénomène très étrange pour certains pays européens et pays d'outre-Atlantique. Les anglais et les américains évaluent les candidats à l'emploi sur la base de leur dernière insertion professionnelle car ils pensent que le diplôme représente la capacité d'un étudiant à apprendre. La notion de cadre, associée aux grands diplômés (généralistes), n'existe pas en tant que telle en Allemagne. Barmeyer et Davoine (2005) affirme en résumé «Comme la notion anglo-saxonne de manager est associée uniquement à une fonction managériale dans l'organisation et le mot français cadre qui comporte également une dimension sociologique (une sorte de caste) et une dimension juridique (un statut auquel on s'accroche) ne peut être traduit que imparfaitement par diplôme de l'enseignement supérieur ou employés cols blancs». Le cheminement professionnel d'un ingénieur allemand est comparable à celui d'un «alpiniste» qui ne parvient à son poste qu'après avoir occupé pendant une certaine période des positions d'ouvrier qualifié durant une formation alternée et sa participation au travail technique de l'entreprise.

Chaque culture définit les critères d'identités et statuts sociaux auxquels adhèrent les individus dans la société. Selon la culture à laquelle on appartient il nous revient de comprendre ces dimensions lorsque nous travaillons avec des individus dont les identités et statuts sont différents des nôtres, afin de réduire les conflits pour ne pas affirmer les éliminer totalement.

2.3 Cultures professionnelles et organisationnelles

Nous focalisons la vie professionnelle et la vision de l'organisation sociale. Pour cette raison nous traiterons quatre enjeux-clés:

- les représentations du travail, du «métier», de l'efficacité, du risque, de la responsabilité.
- les comportements visibles face aux conflits professionnels (affrontement, contournement, évitement, etc.)
- la conception d'être riche ou pauvre dans nos cultures respectives, la possession, la propriété, le bien commun, culture de l'accumulation ou de la redistribution.
- la perspective du pouvoir, de l'autorité, des hiérarchies et des comportements par rapport aux patrons ou aux encadrés, les principaux modes d'organisation des structures de travail.

Pour Sauquet et Vielajus (2014), le travail est connu étymologiquement dans la culture francophone comme la souffrance dont l'héritage est religieux (Adam fut chassé du paradis pour avoir mangé la pomme interdite, devra gagner son pain à la sueur de son front). L'acte de travailler ou la «valeur du travail» ne seraient être considérés qu'une représentation universelle mais une modalité ou une valeur en soi pour d'autres. Autant pour les japonais que pour les protestants le travail est l'un des chemins spirituels menant au salut. Selon Hajime Nakamura (1950) « l'homme doit s'appliquer à son travail sans penser à autre chose qu'à réaliser un travail de qualité, car la qualité de son travail démontre sa qualité spirituelle. L'homme s'oublie dans son effort de travail et ainsi, il peut diminuer son égoïsme et réaliser le désintéressement de lui-même... Ici le but de l'homme n'est pas de reconnaître sa réussite professionnelle, mais consiste, pour lui-même, à se libérer de la souffrance humaine et à atteindre la paix intérieure» Les possibles motivations du travail sont variables entre «gagner sa vie», «réussir», améliorer socialement ou ambitionner des relations humaines et un cadre social. Selon Valery Krylov «pour des peuples latins ou méditerranéens, il est très surprenant de constater que la tâche, pour un anglais, passe avant les relations interpersonnelles.

Les témoignages de partenaires de travail français et anglais seront particulièrement révélateurs de ces attitudes contrastées. Telle française dira: j'ai toujours l'impression

qu'ils ne s'intéressent pas à savoir qui sont réellement leurs interlocuteurs, même si j'ai pris la peine d'envoyer un fax avec mon prénom et mon nom de famille. Tandis qu'un collègue de travail anglais affirmera : en Angleterre, quand on est au travail, c'est pour travailler. Ce n'est pas une chose sociale, on est là pour faire une tâche. Les français socialisent beaucoup au travail. Nous, on socialise, en dehors du travail». Les motifs de se « mettre au travail » sont donc variés et associés à l'histoire et la culture de chaque pays. Le système de formation professionnelle allemand souligne le lien étroit entre métier et vocation tandis que les français, selon Philippe d'Iribarne (1989), distinguent une conception particulière du métier associée à ce qu'il nomme « la logique de l'honneur ». Exercer un métier, remarque-t-il, « c'est appartenir à un corps, s'inscrire dans la grandeur d'une tradition porteuse d'une forme d'honorabilité que l'on a le devoir de maintenir, à la fois en étant digne, et en s'opposant, à ce qu'on manque de respect à son égard ». Cette logique qui associe le métier au prestige et à l'honneur individuel, s'explique spécialement par une orientation de chacun à déterminer ses objectifs et ses responsabilités à partir de la conception établie du « métier » exercé : une conception exprimée plus par les égaux que par un supérieur hiérarchique. Philippe d'Iribarne (1989) renchérit « on fait largement confiance à la capacité de chacun, guidé par le sens de son métier, à analyser les situations et à agir en conséquence dans le cadre d'objectifs très généraux ». D'Iribarne représente les rapports d'autorité pour une singularité purement française et complète que « hors de France, ne pas préciser ce qu'on attend de ceux qui travaillent pour soi est largement vu comme le signe du fait qu'on ne sait pas ce que l'on veut ». Dans plusieurs pays asiatiques, le métier et la place dans la société de celui qui l'exerce sont strictement liés. Par ailleurs, il existe des cultures de métier et professionnelles qui peuvent se heurter dans une même organisation lorsqu'une entreprise travaille dans plusieurs sphères d'activités diverses avec une répartition de représentations, de savoir-faire : le secteur automobile est différent du secteur pharmaceutique, les techniciens, les commerciaux, les financiers etc... Les concepts d'efficacité et d'efficience sont associés à des objectifs antérieurs à l'action. Les distances culturelles par rapport à cette perspective occidentale de l'efficacité sont perçues spécialement dans quelques pays asiatiques. La vision de responsabilité dans le travail est appréhendée à travers le monde. Le concept se rapporte globalement à la conception de « charge ». Dans les cultures à dimension collective, la responsabilité et l'évaluation de la performance concernent plus les équipes que les individus.

Pour Diane Drory (2004), le conflit est pour la plupart du temps trouvé dans les rapports professionnels et «dès que quelqu'un est en présence de quelqu'un d'autre, il y'a possibilité de conflit (...)

Le conflit est un affrontement intentionnel entre deux êtres ou deux groupes d'être de mêmes espèces animés d'une volonté agressive, comportant une intention hostile qui peut, le cas échéant, tendre à la suppression physique de l'autre. La guerre est un mode de résolution des conflits » Toutefois le conflit peut être aussi distingué diversement : comme une simple circonstance d'opposition de sentiments, de jugements, de profits, qui montre un aspect à la fois périodique et indispensable. Johan Galtung (1969) reconnaît « une incompatibilité, une contradiction entre deux objectifs : je veux X, tu veux X or nous ne pouvons pas l'avoir tous les deux. Le conflit est quelque chose d'aussi naturel que l'air que nous respirons » Il ne s'agirait plus à s'atteler à la « prévention des conflits », lesquels seraient prédéterminés, mais à la prévention de la violence associée à ces conflits. On s'accroche précisément aux conflits de la vie professionnelle et sociale : situations d'opposition d'intérêts, d'objectifs, de conception de travail et de la vie en groupe qui ne renferment pas forcément de violence.

Pour Sauquet et Vielajus (2014), le rapport à la vision de richesse est attribution des cultures mais aussi du degré de précarité et la présence ou non d'une protection sociale organisée. Clair Michalon rapporte un proverbe wolof (une langue nationale sénégalaise) qui définit le concept de pauvreté comme solitude, absence de lien, quelqu'un qui n'a pas d'amis. Dans les sociétés à dimension individualiste, et à fortiori, dans celles qui détiennent une forte infrastructure d'institutions bancaire et d'épargne, la part de l'argent obtenue qui n'est pas dépensée pour les nécessités familiales courantes est considérée comme réserve pour la retraite ou les coups durs. On se trouve dans la logique d'accumulation. Dans les sociétés à dimension collectiviste (spécialement les sociétés africaines) la part de l'argent gagné est automatiquement partagé avec le cercle proche (famille, famille élargie, membres du clan, etc...) qui sera à son tour dans une logique de partage lorsque le donateur ne pourrait plus offrir de l'argent: logique de redistribution.

Pour Sauquet et Vielajus (2014), l'autorité est particulièrement considérée un « statut » (acquis, pérenne, indiscutable) ou spécialement une « fonction » (attribuée, ponctuelle, discutable). André Laurent et Owen Stevens (1981) reconnaissent deux visions dans cette

sphère : une vision sociale dirigée vers les rapports très courants en France et dans certains pays latins. La hiérarchie y est aperçue comme « statut » et comme position sociale, ne pouvant jamais être remise en cause et constituant spécialement une institution inconditionnelle de revendication en cas de conflit ; et une vision instrumentale dirigée vers les activités à exécuter, plus courante dans les pays anglo-saxons et en Europe du Nord.

La position ou la « fonction » hiérarchique peut être remise en cause, celle-ci est délimitée dans un pragmatisme basé sur les compétences et les nécessités du groupe à un moment donné. Cette différenciation a des conséquences sur le savoir, la compétence et l'expertise technique en ce qui concerne la légitimité de l'autorité. Dans ce sens on peut se reporter aux analyses de Philippe d'Iribarne (1989) dans « la logique de l'honneur ». Il considère que l'approche américaine des organisations s'assimile de l'approche « instrumentale » de l'autorité qui se distingue par la description spécifique des objectifs et des responsabilités, la comparaison constante des résultats, la présence de mécanismes de punitions ou de rétributions de ces résultats. Cette étude est basée sur la vision d'un échange juste et libre entre les individus, sur la stimulation d'une logique marchande pour aboutir à une relation « faire » entre le membre d'une organisation. Par conséquent le rapport hiérarchique d'un supérieur à son subordonné est comparable à un lien entre le client et son fournisseur, délimitant des attentes et établissant la qualité de ce que lui est fourni. Il y a une délimitation exacte des responsabilités et des objectifs individuels afin de mesurer les performances de chacun sans attribuer à ses résultats les mauvaises performances des autres. L'approche française des organisations qui suppose des modes de soumission et de subordination bien singuliers (se rapproche de la vision « sociale » de l'autorité) remet à ce que d'Iribarne appelle « une logique d'honneur ». La France garde des structures de « noblesses de métier » délimitant pour chacun d'eux une éthique et une technique ; et qui vont ensemble avec une perspective spécifique de l'obéissance à une autorité. D'un côté, l'obéissance n'est plausible que dans une relation à plus noble que soi, comme conséquence d'un respect, d'une considération pour celui qui dirige plutôt que comme conséquence d'une peur ou d'un intérêt (le valet ou le servile) Par ailleurs l'autorité des supérieurs est circonscrite puisque chacun désigne ses propres responsabilités et à attribuer les risques, à partir d'une perception du devoir associé au métier dont il dépend. Le contrôle exercé par les supérieurs est donc insupportable.

Philippe d'Iribarne souligne que « contrôler n'est pas s'intéresser, en bon client, à la qualité du produit dont on a passé commande à son fournisseur (signification américaine), ce qui n'a rien d'offensant. Cela devient une sorte d'ingérence indue dans ce qui ne devrait relever que des rapports entre l'individu et sa conscience ». Le contrôle survient comme un « manque de confiance » à l'égard d'un individu qui n'est pas à la hauteur de la fonction (de « l'état » ou du métier) qu'il accomplit. Philippe d'Iribarne (1989) propose aussi un troisième type d'organisation (spécialement existant aux Pays Bas) fondé sur le consentement. Lorsque des instructions et des punitions strictes sont imposées par une autorité hiérarchique, chacun a la possibilité d'expliquer ses propres arguments, le besoin de prendre son temps de persuader. Dialoguer, élucider, se mettre d'accord. Cette poursuite de consentement ne se traduit par la primauté de la logique collective sur la logique individuelle, une coercition du groupe sur l'individu, c'est plutôt un signe de dévouement de chacun à ses propres convictions.

Contrairement à l'approche française aucune « opacité » n'est dans cette circonstance possible dans la façon de percevoir son métier et ses responsabilités face à ses supérieurs. Pour Sauquet et Vielajus (2014), la problématique de « la visibilité ou l'invisibilité du pouvoir, phénomène qui peut échapper à l'observateur extérieur dans une culture donnée. Les hiérarchies peuvent être visibles, mises en avant, ou au contraire sous-jacentes, pratiquement invisibles lorsqu'un mode d'organisation s'emploie à gommer les hiérarchies » Nous notons qu'il est hors question de ne pas prendre en considération les facteurs politiques, institutionnels et sociologiques par rapport à l'autorité, et spécialement dans plusieurs pays, des éléments déterminants des systèmes de légitimité du pouvoir.

Fons Trompenaars et Charles Hampden Turner (1993) spécifient les cultures d'organisation d'après deux axes structurants :

- la place de l'individu : quelques organisations sont fondamentalement « orientées vers l'individu » alors que d'autres sont plus « orientées vers la tâche » à accomplir ;
- la force des hiérarchies : quelques organisations sont fondées sur des types d'organisations plus « égalitaires » d'autres sur des types d'organisations plus « hiérarchiques »

Un premier modèle de culture organisationnelle focalisé sur l'individu plutôt que sur la tâche et agissant sur un type de relations très hiérarchiques est défini par Trompenaars de culture « familiale ». L'organisation est basée sur l'autorité favorable du directeur (qui exerce pour la plupart du temps un rôle de « maître » ou de « père »), et demande le renforcement d'un sentiment d'adhésion collective. L'organisation « familiale » cherche à s'occuper des dimensions très diversifiées de la vie de ses membres (leur santé, leur lieu d'habitation, leur famille etc..) et à défendre des emplois de très long terme. Ce modèle se repose plus sur des statuts professionnels « attribués »; et non sur les capacités ou les accomplissements de chacun.

Le deuxième modèle de culture organisationnelle mis en place par Trompenaars est celui de la culture « tour Eiffel » valable d'après le résultat de ses enquêtes dans les pays d'Europe du Nord (Allemagne, Danemark, Pays Bas, etc..). Ce modèle est caractérisé par une structure très hiérarchique et l'orientation est dirigée vers les tâches à accomplir plutôt que sur les personnes. Il est basé ainsi sur une répartition claire des tâches, sous la surveillance de plusieurs supérieurs hiérarchiques qui lèvent leur autorité non pas d'un rapport personnalisé d'attachement, mais d'un accord et d'une attribution spécifique « autorité instrumentale ».

Les normes et les instructions sont standardisées, saisies comme des mécanismes pour empêcher le risque de personnalisation des relations, détourner la menace de conflits d'intérêts, l'injustice des décisions, etc.. La performance individuelle et collective est soumise à des épreuves et des objectifs. Dans la conception des cultures davantage familiales ce type d'organisation est perçu comme une perspective plus froide de l'entreprise, comme une manière de déshumaniser l'organisation. Trompenaars rajoute aussi la conception de la culture organisationnelle de « missile guidé »: basée sur une construction égalitaire et une tendance vers la tâche à exécuter plutôt que sur l'individu. Ce modèle est appliqué souvent dans les entreprises britanniques et américaines. Les participants de l'organisation sont renfermés dans des rôles strictement délimités mais sont tous comme un seul corps réuni pour atteindre les mêmes objectifs spécifiques. C'est bien la performance et la capacité individuelles qui déterminent la place et la fonction de l'individu dans l'équipe. L'autre conception de Trompenaars se repose sur la culture organisationnelle « couveuse » dont l'orientation est centrée sur la plénitude des

personnes et sur le fonctionnement presque égalitaire des relations. L'organisation est peu rigoureuse en termes de méthodes et cherche à établir une hiérarchie moins formalisée. Un tel type d'organisation est spécialement propice aux logiques de réseaux, au rassemblement des métiers indépendants (médecins, consultants, etc..) et aux constructions pionnières en plein développement. La place des rapports personnels dans l'entreprise est souvent plus importante et le dévouement pour le programme commun est primordial pour supporter l'équipe par le fait d'un relatif manque de structure. Les statuts de chaque individu sont précisément associés à leurs accomplissements et à leur compétences et non « attribués » d'après des caractéristiques plus externes (âge, ancienneté...) Trompenaars décrit les quatre modèles d'organisations « où qu'elles soient localisées, les petites entreprises sont vraisemblablement de type famille ou couveuse. Les grandes entreprises, qui ont besoin d'une structure pour garder leur unité, choisiront plus probablement la forme tour Eiffel ou missile guidé ».

2.4 Langues et modes de communication

Pour Sauquet et Vielajus (2014), langues et communication constituent les perspectives les plus authentiques, les plus notoires et sans doute les plus divertissantes de la rencontre interculturelle. Dans cette sphère d'intérêt se multiplient plusieurs petits exemples relatifs aux singularités de langage, les manières de salutations, de remerciements, ou d'excuses, les codes de prise de parole. Ces exemples sont accentués dans les pages de guide de voyages et les kits d'aides aux transactions en milieu interculturel. Dans le but de comprendre si la langue représente notre manière de penser et d'agir, nous nous attelons à la discussion entre « universalisme » et « relativisme ».

D'une part les chercheurs de « l'universalisme » considèrent qu'il y'a des constructions profondes du langage préalables à toute culture, des lois universelles observables par exemple par l'existence dans toutes les langues de phrases affirmatives, négatives ou interrogatives. Ils orientent la réflexion sur les universaux de langue et de pensée et non sur les différences.

D'autre part les auteurs du « relativisme » considèrent un certain relativisme linguistique sans remettre en cause la présence de conventions grammaticales collectives estiment que chaque langage découpe particulièrement la réalité et qu'il est inutile d'effectuer toute

comparaison des langues ou toute tentative de chercher une base partagée. Chaque peuple dispose d'un univers mental exprimé dans la langue dont l'action a des retombées sur la vision du monde, le mode de raisonnement et la façon de travailler.

Edward Hall (1966) affirme que «le langage est beaucoup plus qu'un simple moyen d'expression de la pensée; il constitue en fait un élément majeur dans la formation de la pensée. La perception même que l'homme a du monde environnant est programmée par la langue qu'il parle. Aucune croyance, aucun système philosophique ne saurait dès lors être envisagé sans référence à la langue».

Jacques Lacan estime que l'homme est un produit du langage et qu'il en est le «serf». La compréhension des particularités des langues maternelles de nos interlocuteurs – et de la nôtre – se trouve ainsi fondamentale pour déchiffrer des malentendus qui sont objets des chocs dans la relation interculturelle, raison pour laquelle il est essentiel pour l'expatrié de tenir un dialogue constant avec les médiateurs linguistiques, les personnes bilingues, les traducteurs, les interprètes. L'initiation à la langue de notre interlocuteur est non seulement essentielle pour notre compréhension de la culture de l'autre voire ses modes de pensée. L'apprentissage de la langue c'est mettre le corpus de savoirs de l'autre avant le nôtre. En fonction de la langue, nous faisons appel ou non aux conjugaisons des verbes, l'utilisation des formes passées ou des formes futures. Par exemple dans les langues chinoise et indonésienne les verbes sont immuables et ne se conjuguent pas ni au passé ni au futur, les temps sont révélés par l'association avant ou après le verbe de particules ou d'auxiliaires. La langue française détient trois structures très distinctes du passé, du présent et du futur favorisant la chronologie.

Pour Sauquet et Vielajus (2014), les malentendus culturels naissent souvent de certaines dissonances dans les façons de s'exprimer. Ces désaccords ne sont pas seulement dus à la question linguistique mais ils affectent aussi le discours et les méthodes de communication. Ils peuvent spécialement rencontrer leur origine :

- dans des distinctions de système de l'argumentation, dans les codifications de composition du dialogue, dans les distinctions de discernement de ce qui est communicable ;

- dans des distinctions d'élaboration de la fonction même du dialogue que nous conduisons ;
- dans des distinctions de perceptions de l'humour et de la courtoisie
- dans l'influence plus ou moins importante de l'implicite dans les stratégies de communication de l'autre ;

La majorité des études anglo-saxonnes, et spécialement américaine de la communication ont considéré de belle lurette comme un «moyen» (plus ou moins dans une seule direction selon les auteurs) de diffusion d'informations et d'opinions, un instrument pour convaincre.

Wilbur Schramm et David Berlo (1960) présentent la série circulaire ci-après ⁴:

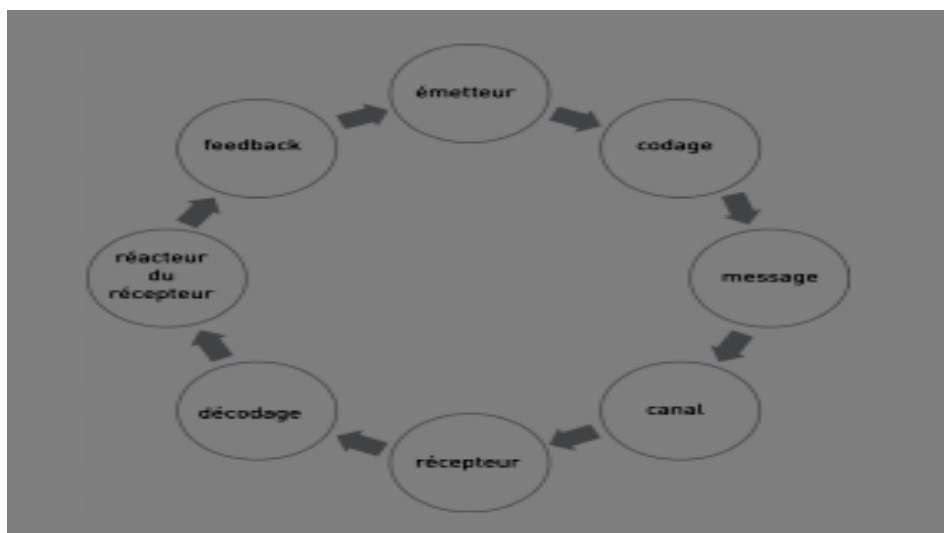


Figure 2 : Modèle de communication, David Berlo, (The Process of Communication, New York, Holt, Rinehart et Winston, 1960)

Dans cette représentation le centre d'intérêt est établi sur le message diffusé, pour lequel il y a exactement un «émetteur» et un «récepteur» Ce dernier loin d'être toujours passif représente avant tout une «cible» Cette idée qui a largement influencé les modes de la

⁴ David Berlo, the process of communication, New York, Holt, Rinehart et Winston, 1960

formation professionnelle, a été l'objet de critique pendant les années 70 et 80 spécialement aux Etats Unis ou en Amérique Latine où les chercheurs de la pédagogie comme Paulo Freire, Juan Bordenave, Raphael Roncagliolo ont présenté des modèles alternatifs («participatifs», «transactionnels») dans lesquels l'emphase est mise sur le partage des savoirs entre les individus, sur la réciprocité des savoirs dans les processus de communication. En dehors des différences d'idée du fait de communiquer on observe souvent des décalages culturels fondamentaux dans la façon de présenter une argumentation et de formaliser une pensée. Ces décalages touchent en majorité la compétence de se comprendre et le modèle de consentement qui peut être trouvé dans le dialogue avec nos interlocuteurs. Certaines classifications et modèles ont été établis pour analyser les façons distinctes de développer, d'une culture à l'autre, une pensée et une argumentation. Il y a la distinction entre les types de raisonnement «déductifs» et «inductifs». L'approche déductive part de principes théoriques souvent abstraits, pour en conclure une séquence de normes et de prémices d'action. Elle représente la composition de cadres de réflexion universels, convenables à différents types de problèmes. Cette approche privilégie la recherche d'une première entente avec les interlocuteurs sur ces grands principes et dirige le débat d'abord sur la compréhension de ces principes, soubassement fondamental à la construction de décisions plus précises. L'approche inductive part de constatations pratiques et spécifiques et recherche ensuite à construire les prémisses et les principes qui permettront d'attester et de prouver cette constatation. Elle a tendance à beaucoup appliquer sa pensée et son argumentation aux constatations précises qu'elle peut établir. Cette approche dite «pragmatique» rencontrée spécialement en Amérique du Nord et en Europe du Nord. Les pragmatiques tendent à débattre autour de la résolution des problématiques spécifiques et à avancer sur chacune d'elle avec leurs interlocuteurs qui pourront généraliser la discussion. Les français ont évidemment défenseurs du raisonnement «déductif» auquel les anglo-saxons ou les allemands critiquent généralement le défaut de données concrètes, de pragmatisme et l'inclination à se renfermer dans des activités rhétoriques et théoriques. On range fréquemment dans la classe des pays du raisonnement «déductif» les pays «latins» alors que les anglo-saxons sont spécialement classés dans le rang des pays à raisonnement «inductif» Les normes de dialogue sont distinctes suivant les générations, les professions, les régions. Les individus ne s'expriment pas de la même manière, de se présenter aux autres, de questionner, de répliquer, de suspendre une conversation, de se justifier, de faire ses adieux. Chaque

conversation est une sorte de lutte figurative (principalement pour représenter une image valorisante) qui remet à une série de cérémonies telles que les salutations, la façon de se faire connaître, de hausser la voix ou non, autour desquels s'accordent les interlocuteurs pour concéder à chacun de reconnaître sa place. Suivant les cultures il y a des conventions et des registres de langages très distincts pour parvenir à des objectifs équivalents. Les méthodes de persuasion en sont un exemple pertinent. J. L. Graham (1985) a effectué une étude significative sur les négociations englobant des perspectives culturelles très variées. Par exemple l'utilisation du «non» est dix fois plus habituelle chez les français que chez les japonais.

La communication directe au partenaire (utilisation de vous/tu) est deux fois plus habituelle chez les canadiens que chez les japonais; l'utilisation de questions/ demande d'informations est considérablement plus disséminée au Canada anglophone qu'en France.

Si l'objectif de la persuasion est le même, chaque perspective culturelle fait usage donc des méthodes verbales qui lui sont exclusives: en individualisant plus ou moins la discussion, en distinguant plus ou moins explicitement son désaccord et en consentant plus ou moins la contradiction, etc. On constate à titre d'exemple que les japonais taxent la plupart du temps aux occidentaux de souffrir l'absence de «ningensei», c'est-à-dire de compétence d'entretenir la relation interpersonnelle pour consolider l'harmonie et d'éviter les frictions et les conflits dans les discussions.

Pour J. L. Graham (1985), l'humour représente une attitude en soi en même temps universelle et particulière à chaque culture qui répercute de manière non méprisante sur la perspective des conversations ou des négociations. Plusieurs individus concèdent à l'humour un pouvoir de mode de communication apte à convaincre, à paralyser des situations difficiles, ou à s'adapter à la psychologie de l'interlocuteur bien que ceci ne soit pas une chose facile. Alain Cazade (2009) constate que «essayer de comprendre de quoi et pourquoi l'autre rit de quelque chose qu'on saisit mal est peut-être l'un des meilleurs moyens d'approcher les différences culturelles...L'humour peut agir, semble-t-il, comme une loupe, grossissant toutes les imperfections de conception, d'expression, de maladresses diverses d'un locuteur qui s'essaye à pénétrer de telles finesses et à faire de l'humour en langue étrangère.... L'humour est quelque chose de fragile...., il ne souffre

guère d'être expliqué. Il réside souvent dans ce télescopage étrange entre le subtil et l'osé, entre le normé et le décalé, entre le convenu et l'inattendu...» Mais si le rôle de l'humour est donc capable de faciliter la compréhension interculturelle, il est capable aussi d'être un facteur d'entrave de la communication. Les individus ne rient pas des choses identiques d'une culture à l'autre. On ne rit pas de certaines choses car elles conservent sans conteste une perception culturelle de la vie privée, du domaine particulier, de la discrétion. L'humour est en quête de ses origines dans l'histoire de chaque société; des fois il remet à des victoires ou de temps en temps à des blessures.

Les motifs pour lesquels les personnes sont capables de rire ou pas sont susceptibles d'être totalement opposés d'un univers à l'autre. Et singulièrement notre humour fait appel à des différences de langues et à des mentions à un contexte culturel explicite qui sont capables d'échapper à ceux dont la langue maternelle n'est pas la nôtre.

Pour Sauquet et Vielajus (2014), dans nos modes de communication, l'implicite et l'explicite occupent une place fondamentale dans les cultures à forte charge contextuelle (high context culture) ou dans les cultures à faible charge contextuelle (low context culture).

Edward T. Hall (1979) a fait une remarque intéressante sur le contexte de l'acte de communication: si on méconnaît le contexte dans lequel l'individu s'exprime, on ne comprendra qu'une partie restreinte du message car les mots ne sont capables de révéler tous les sens, l'expérience historique, tous les repères culturels sous-entendus dans le message. Toutefois l'intérêt accordé au contexte change d'une culture à l'autre. Hall dissocie les high context cultures (cultures à forte charge contextuelle) des low context cultures (cultures à faible charge contextuelle)

Dans les low context cultures (typiques en Allemagne, en Scandinavie, en Suisse, en Amérique du Nord...), la communication repose plus sur l'explicite du message et les relations professionnelles sont peu attachées à la perception minutieuse de la culture du pays, du statut de l'interlocuteur, etc. Ce qui importe le plus c'est le message, le dit, l'écrit, la transparence, la précision. Dans ces cultures, la parole transmet la majeure partie de la communication. Les registres juridiques sont absolument nécessaires. La connaissance est systématisée et transmissible sans difficulté aux individus capables de l'acquérir; par conséquent elle est associée à des relations personnelles. Apparemment ce sont des

cultures dans lesquelles les personnes entretiennent facilement des relations avec les étrangers.

Les high contexte cultures (typiques en Chine, au Japon, en Corée, en Afrique, dans les pays arabes et les pays latins...) où la communication repose sur la personne – dans ce qu'elle désigne, dans ses repères – plus que dans ce qu'elle exprime. Les paroles y ont moins d'importance que le contexte d'échange. On fait moins usage à l'écrit, la promesse verbale est prépondérante. Ces cultures recherchent à établir des relations à long terme, durables dans lesquelles l'implicite est inculquée.

Olivier Arifon (2005) souligne que la norme française est implicite : «le décalage entre ce qui est dit et ce qui est signifié paraît une véritable nécessité dans l'expression française; entre d'autres termes langue et culture française sont relativement imprécises. Dans l'interstice créé par cette imprécision viendront se loger tour à tour l'allusion, la référence historique partagée, la compréhension de la situation et du propos à demi-mot. Il semble que cela convienne bien à l'esprit français qui apprécie plus que toute la dimension de relation dans son contact avec l'autre ». Au contraire la langue allemande est explicitement associée au Low contexte selon l'explication de Pamela Stenzel (2011) « on dispose de toutes les informations pour pouvoir agir. Il n'y a pas de sous-entendus. Rien n'est laissé dans le vague, on termine toujours ses phrases. C'est aussi la langue, qui place le verbe à la fin de la phrase, qui veut cela » La langue anglaise recherche en premier lieu à surmonter les ambiguïtés et les manques de clarté pour réduire la charge de la relation dans la communication. Les américains particulièrement sont partisans de l'explicite alors que pour les français selon Pascal Baudry (2014) croient que « trop d'explicite sera qualifié de naïf»

Pour Sauquet et Vielajus (2014) les instruments actuels de communication et l'apparition des réseaux sociaux passent à exiger davantage les uns et les autres à tracer un dénominateur commun de dialogue plutôt Low Contexte. Cependant les stratégies de déviation sont présentes et Elizabeth Wurtz (2005) a réalisé des études pour leur mise en place par les internautes naturels des cultures à forte charge contextuelle (High contexte) dans les moyens de communication en grande partie Low contexte qu'est l'internet. En élaborant une étude comparative des sites internet des deux aspects, on constate

spécialement que l'utilisation des éléments visuels dans les pays High contexte est largement plus répandue que dans les pays Low contexte.

On aperçoit clairement que la compréhension du message diffusé ne se limite pas seulement à une connaissance de la langue. Pour autant il faut considérer les facteurs concernant les stratégies de communication présentes dans nos cultures, les codes de communication utilisés, l'importance du contexte selon la culture et la place occupée par l'implicite ou l'explicite dans la communication.

CHAPTER III – MANAGEMENT INTERCULTUREL

Chapitre III – MANAGEMENT INTERCULTUREL

3.1 Concepts et Théories

L'étymologie anglo-saxonne du mot management provient du verbe anglais «to manage ». Ce verbe anglais dérive de l'italien « mangeoire », pendant la moitié du 19ème siècle, faisant allusion à la main, au contrôle. Pour le Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL) toutefois ce terme italien fut retiré du français du 16ème siècle, attesté au sens de « dresser, exercer, manier un cheval ». Le dictionnaire étymologique de la langue française de 1870 fait référence à son origine latine à travers le verbe latin « manicare » qui signifie « prendre, toucher avec la main, dérivé de manus, main » Le management est « une action de conduire, de diriger, d'entraîner ».

L'émergence du management interculturel a eu lieu au début des années 90 comme un nouveau souci managérial pendant une époque où on constate l'accroissement de l'activité d'internationalisations des entreprises, l'intensification des coopérations, acquisitions et fusions d'entreprises au cours desquels il en est découlé une intense croissance des problèmes «interculturels» (Loth Désiré, 2006)

Pour Benoît Théry (2002) le management n'est rien d'autre que «l'ensemble des stratégies, modes d'approche du marché, modes de gestion et modes de conduite des hommes dans une organisation professionnelle. Le management interculturel est généralement entendu au sens du management mais en privilégiant les formes du management les plus en relation avec les personnes et les groupes humains. Le management interculturel est l'ensemble des stratégies ou modes de gestions des hommes ou des marchés qui prennent en compte les cultures nationales des interlocuteurs (clients, personnels, partenaires, etc..)».

Pour les auteurs P. Dupiez et S. Solonge (2002) (cité par C.I. Barmeyer, 2007) «le management interculturel est considéré comme une forme de management capable de connaître l'existence de cultures différentes, d'intégrer les valeurs sur lesquelles reposent ces cultures dans l'exercice des différentes fonctions de l'entreprise et de combiner la prise en compte des spécificités culturelles avec les impératifs stratégiques globaux»

Pour Sylvie Chevrier (2000) « le management interculturel consiste essentiellement à animer des équipes formées de plusieurs différentes cultures »

3.2 Diversité culturelle dans les entreprises

Pour Issaka Oumarou Harou (2014) la diversité en entreprise concerne la diversité du personnel, autrement dit quelques caractéristiques associées au personnel. Ces caractéristiques peuvent être fondées sur l'éthnie, l'âge, le sexe, la religion, les croyances, l'expérience, les compétences, etc...La diversité culturelle fait référence au terme de «culture ethnoculturelle» qui désigne la pluralité et la coexistence de plusieurs cultures dans une même société.

Pour Cox (1994) la diversité culturelle désigne une organisation de personnes et des entités d'adhésion culturelle distincte. Elle considère le fait que des groupes d'individus qui n'embrassent pas les mêmes caractéristiques d'interprétation de la réalité conjointement avec les mêmes principes de référence (croyances ou valeurs)

À défaut de repères identiques originaires d'une même culture politique, les chefs d'entreprise lorsqu'ils font face à des conjonctures interculturelles cherchent à rassembler et à stimuler des cultures transnationales afin d'unir leurs équipes. La culture de métier et la culture d'entreprise peuvent être des outils indispensables pour surmonter ces situations.

- la culture de métier: l'expérience partagée dans un même champ d'activité technique induit des connaissances et des soucis communs chez les individus appartenant à la même catégorie professionnelle. (Chevrier Sylvie, 2013, p134) Une étude réalisée avec des ingénieurs et informaticiens montre comment ces professionnels épousent les mêmes perspectives qu'ils trouvent eux-mêmes incroyablement convergentes concernant des questions techniques pointues. (Chevrier 2000, p90) La culture de métier offre bénévolement une substance aux relations interculturelles et le jargon commun formé par un vocabulaire technique spécifique à une activité professionnelle favorisera ces échanges. Pour autant on peut constater que les cultures de métier ne sont pas dépourvues de tout repère national, que ça soit les identités sociales qu'elles portent ou des procédures de résolution de difficultés qui y sont liées et qui puisent dans les cultures politiques. A titre d'exemple, l'école de formation dont un ingénieur français est diplômé définit principalement son identité et son appartenance à une élite alors que l'identité sociale d'un ingénieur allemand est définie par son appartenance à une entreprise.

Aux Etats Unis, l'identité sociale d'un ingénieur est rencontrée dans son association professionnelle (Grelon, 1993; Sorge, 1998) Quoique les cultures de métier soient préoccupées aux interactions professionnelles elles ne réussissent pas à uniformiser les différences des manières admissibles de conduire les individus. Par conséquent l'utilisation en commun des conceptions techniques ne résulte pas à une perspective collective pour un consentement. Il est quasiment inusité que les équipes interculturelles adoptent un management dont l'enjeu est la culture de métier car dans les projets il est plutôt recherché la complémentarité que la similarité des métiers. Au lieu de rechercher une culture de métier les entreprises misent sur la culture organisationnelle commune pour la coordination des équipes. (Chevrier Sylvie, 2013, p 135-136)

- la culture d'entreprise: les entreprises multinationales cherchent principalement l'intégration à travers la culture organisationnelle. À défaut d'utiliser l'adaptation sans intermédiaire entre individus elles établissent la convergence des collaborateurs vers une convention institutionnelle précise. La culture d'entreprise offre un ensemble de mécanismes pour tous ses membres. Les méthodes mises en commun légitiment la régulation des procédures collectives et reconnaître les interactions; il s'agit ici en même temps d'être productif et de réduire l'anxiété provoquée par la rencontre avec l'inconnu. Une deuxième conception du management à travers la culture d'entreprise met en exergue les valeurs collectives selon la vision de Mintzberg (1986). Autrement dit l'intégration se fonde moins sur des conduites recommandées que sur des valeurs inhérentes aux collaborateurs de l'entreprise qui guideraient leurs attitudes dans une même orientation. Concrètement les fonctions à responsabilité sont destinées à des individus fidèles aux valeurs annoncées et disposées à les faire partager dans les départements dont ils sont responsables. La culture d'entreprise recommandée est introduite par la direction. Les perspectives interculturelles nous font comprendre que les méthodes ou les valeurs sont analysées distinctement selon les contextes culturels. Par conséquent une méthode destinée à l'unification des procédés pourra être réellement perçue comme inviolable par les uns mais significative par les autres qui, animés par d'autres références comme les habitudes et les normes de leur métier, sont capables d'acquiescer beaucoup de libertés dans son élaboration. (Chevrier Sylvie, 2013, p 136-p139)

3.3 L'équipe interculturelle

Pour Gabrielle Gérard (2004) l'équipe interculturelle est constituée d'individus faisant partie de groupes culturels distincts. Leur mode de fonctionnement est donc hétérogène. Le manager d'une équipe interculturelle fera front à des difficultés auxquelles il lui incombera l'obligation de les gérer convenablement afin que le groupe soit efficace. La diversité culturelle constituera un défi auquel le manager sera confronté en considérant la complexité du travail en équipe.

Adler (1994) montre qu'à cause de la diversité culturelle de ses collaborateurs une équipe interculturelle délivre une quantité d'idées plus importantes qu'un groupe homogène. L'analyse d'un problème sous des angles différents nous conduit à plusieurs solutions.

Les individus qui appartiennent à une entreprise multiculturelle sont souvent plus tolérants et possèdent une grande ouverture d'esprit par rapport aux cultures différentes. Ils sont nommés par Gauthey & Xardel (1990) «les clairvoyants de l'interculturel» car ce sont des individus réceptifs au monde externe, aptes à se replier par rapport à leur expérience et poser des hypothèses concernant les conduites des individus appartenant à d'autres cultures.

Cependant il y a des risques auxquels sont confrontés les équipes interculturelles par exemple la difficulté de maintenir la cohésion des collaborateurs en même temps que la diversité. L'élément crucial pour le manager d'une équipe interculturelle est sans réserve la communication. Chevrier (1990) affirme que le manager utilise 70% de son temps pour la communication verbale ou écrite de forme consciente ou inconsciente. Des interactions distinctes dans une perspective interculturelle se présentent: les différences pour représenter un contexte constituant la perception culturelle d'un objectif, pour un américain un objectif peut être quantifié et spécifié tandis que pour un japonais un objectif signifie la direction à parcourir. Les distances culturelles créent des incompréhensions au sein d'une équipe de travail. L'embauche de nouveaux employés de cultures différentes provoquent des divisions et des conflits entre les nouveaux et les anciens collaborateurs. Dans une équipe de travail le groupe dominant cherche à imposer ses valeurs et son style de procédure culturelle à toute l'équipe.

3.4 Modèle managérial

Rensis Likert (1967) désigne 4 types de management au sein des entreprises :

- le management directif considéré aussi comme management autoritaire se fondant sur une hiérarchie précise avec des consignes explicites et une autonomie délimitée. Le management soumet ses décisions individuellement et il est beaucoup engagé dans ce mode managérial. Ce style de management est laborieusement applicable de nos jours dans les nouvelles organisations mais se maintient dans des entreprises ayant un vécu. Ce mode managérial déclenche plus des insatisfactions des employés pour cause une structure condensée et un manque de communication.



Figure 3 – Les 4 types de management selon Likert (Source: <http://olivier-moch.over-blog.net/article-les-differents-types-de-management-125133840.html>)

- le management persuasif a un objectif différent du management directif. À défaut d'être basé seulement sur le résultat, le manager travaillera plus sur le relationnel. L'intention de ce mode managérial est d'engager les collaborateurs tout en conservant une figure forte, le manager.

- le management délégitif a pour penser-clé la confiance. Le collaborateur participe totalement dans les prises de décisions et l'engagement du manager dans ces dernières est bien inférieur. Ce mode de management est entièrement horizontal incluant au maximum chaque collaborateur ce qui peut toutefois mener à un type de management complètement affectif délaissant le professionnalisme managérial. Bien que l'employé possède une responsabilité entière le résultat demeure primordial.

- le management participatif est un mode managérial le plus populaire de nos jours. Dans les organisations les relations humaines sont mises en priorité et le manager cherche principalement à motiver les collaborateurs. Tout un chacun peut exprimer sa créativité toutefois le manque d'une figure de décision peut mener à un échec. Raison pour laquelle le manager se classe dans une position de superviseur plutôt qu'un chef.

Pour couronner la vision de Likert, Robert Blake et Jane Mouton (The New Managerial Grid, 1978) mettent en place une pyramide illustrative fusionnant la catégorie de collaborateur dans l'entreprise versus le mode managérial choisi.

Selon le contexte auquel le manager est confronté il pourra adopter un mode managérial approprié à la situation.



Fig. 4 – Les différents niveaux de management par Blake et Mouton

Selon le contexte auquel le manager est confronté il pourra adopter un mode managérial approprié à la situation.

3.5 Les enjeux du management interculturel

Les options d'organisation, les activités au travail, les préférences culturelles ont de la valeur dans les sphères mentales, figuratives et imaginaires pour leurs producteurs sans qu'elles soient réduites à des invariants qui devraient être expliqués. Dans la perspective culturelle, on s'attèle à bien comprendre au lieu d'aspirer à deviner.

Pour Sylvie Chevrier et Philippe Lavigne Delville (2005) l'interculturel n'a pas la présomption de fournir toutes les explications dans les obstacles des rapports entre individus dans les équipes. Chaque collaborateur déchiffre les comportements et les propos des autres selon ses références, en grande partie implicites. En effet la sociologie du management interculturel définit la culture comme un ensemble de représentations implicites, ces compréhensions de l'individu et du collectif, du pouvoir et de l'autorité, de la négociation, de la dignité et de la justice, etc....en fonction desquels une personne va dresser un jugement légitime, acceptable ou non. Tant de variables en grande partie inconscientes qui composent la pratique des collaborateurs et la manière dont ils appréhendent celles des autres, dans la vision collective, et sont capables de provoquer des désaccords et des incompréhensions véritablement car elles sont implicites.

Le premier enseignement primordial est qu'il n'y a pas «une» unique organisation du travail collectif et que la «bonne» manière est celle qui admet que les collaborateurs se sentent à l'aise par le fait même qu'elle détient une cohérence vis à vis des perspectives de l'honneur, de l'autorité, du débat auxquels sont confrontés les individus. Chaque organisation aura son mode de produire ses enjeux de viabilité et d'efficacité, et établir des méthodes de management raisonnables, et effectifs parce que raisonnables. La plupart du temps on fonde des entreprises ou des méthodes de gestion «à notre image et à notre ressemblance» en exigeant implicitement ou explicitement une adhésion des collaborateurs.

Le second enseignement révèle que «l'absence de gestion interculturelle des différences signifie que l'entreprise compte explicitement ou implicitement sur la tolérance, la retenue et l'ouverture de son personnel. L'amélioration des performances des équipes comme du confort de leurs membres exige une compréhension et une adaptation mutuelles plus fines passant par la prise de connaissance des contextes d'interprétation

des autres et l'organisation structurée de processus d'ajustements mutuels » (Sylvie Chevrier).

Progressivement les individus travaillent dans une langue, vivent en foyer dans une autre, font des amis dans une troisième... Ces gens ont l'habitude de considérer leurs cultures du point de vue de l'autre. Les mouvements professionnels, géographiques, les situations d'association des entreprises pour acquisitions, fusions ou alliances, fondations et déploiements des filiales à l'étranger, coopération souhaitée dans des équipes de travail variées par rapport à l'âge, le genre, les courses et les accidents de la vie, les métiers de base contribuent à stimuler les différences culturelles et mettre en exergue la perspective de la singularité propre.

Pour Sauquet et Vielajus ces situations sont désignées comme «l'intelligence de l'autre» pour contextualiser, interroger les différences et les considérer afin de construire un objectif commun. Tout acte de gestion est placé dans un contexte culturel et son efficacité en dépend. Les systèmes et instruments de gestion adoptés par les organisations ne sont pas capables de supprimer les effets de contextes culturels différents des leurs.

Il est à noter que le retard du délai d'exécution des projets dérivés des accords internationaux, la perception et le discernement des concepts de légitimité et de légalité de tout acte sont saisis différemment dans chaque pays, la création de la synergie de stimuler l'esprit de coopération et le discernement des cultures et langues, la connaissance du contexte externe. Le fait de permettre trop de non-dits, soustraire les éclaircissements des règles du jeu, manque de projets précis renforce et aggrave les problèmes interculturels (M'Hamed Mardi, 2016)

Pour Sylvie Chevrier (2000) «se mettre d'accord sur une norme unique» est impossible quand la norme fait référence à des procédures illégales dans l'une ou l'autre culture en vue.

La pratique interculturelle consisterait à poser des cadres et à développer des espaces transitionnels donc à négocier sur un mode démocratique le sens des représentations, d'inventer des usages en commun dans lesquels chaque partie ne se trouve pas trop sacrifiée....ou que le sacrifice circule de manière équitable au sein du groupe (Gauthy, 2002)

Le management interculturel, par son ambition, est un savoir-faire de la surveillance face à des actions d'entreprise et d'organisation qui cherchent à fixer l'incommensurable diversité entre les individus dans une représentation réductrice car générale, et diminuent le sens que rend opaque les mécanismes qui font surgir les bouc-émissaires, les personnes méprisées ou réduites au silence (Chanlat & Pierre, 2014)

ETUDE EXPLORATRICE

Chapitre IV- ETUDE EXPLORATRICE

Cette étude exploratrice est de confirmer ou contester l'applicabilité de la révision de la littérature dans une enseigne de distribution française installée en Afrique principalement au Sénégal.

4.1 Champ d'application de l'étude

4.1.1 Le contexte

Auchan Retaille⁵ est une grande enseigne française de la distribution, à travers sa stratégie de l'internationalisation, s'est installée dans 17 pays où elle exploite 963 hypermarchés, 1041 magasins de proximité et 530 points de vente d'ultra-proximité.

Le grand distributeur⁶ a doublé ses revenus dans le continent africain, passant de 40 millions d'euros en 2017 à 101 millions en 2018 (152,5%)

D'abord Auchan est présent au Sénégal depuis 2014 sous l'enseigne Atac, après le groupe français a racheté les magasins City dia pour étendre son réseau. Il exploite actuellement 32 magasins et un Drive à Dakar et en région, il est leader de la grande distribution moderne alimentaire depuis fin 2016, en favorisant les produits sénégalais. En effet 100% de la viande, du poisson et 90% des fruits et légumes sont d'origine sénégalaise.

Son principal concurrent au Sénégal est le groupe Carrefour.

4.1.2 Le choix de l'implantation

Auchan s'est installée au Sénégal pour des raisons économiques. En effet le distributeur se positionne pour être leader dans le commerce moderne prétendant une diversité de produits de bonne qualité à bas prix.

⁵2018 Rapport Financier Annuel et Déclaration de Performance Extra-Financière

⁶<https://www.jeuneafrique.com/747653/economie/distribution-auchan-augmente-ses-chiffres-de-152-en-afrique/>

Dans un entretien accordé à Senepus⁷, Docteur Birahim Gueye, professeur agrégé en Sciences de Gestion, à l'Université Gaston Berger, le marché africain offre un terrain parfait vu «le niveau de la désorganisation de la distribution, l'étroitesse des gammes de produits commercialisés, le manque de professionnalisme des acteurs (boutiquiers et tabliers de marché) et les exigences de la classe moyenne dont les attentes sont en décalage avec l'offre du petit commerce traditionnel»

Il est, donc, évident la raison pour laquelle Auchan a ouvert dans un premier temps ses premiers magasins dans la capitale sénégalaise (Dakar et sa banlieue).

4.2 Méthodologie suivie

4.2.1 Démarche d'investigation

Cette étude exploratrice vise à répondre à l'applicabilité des approches développées durant la révision de la littérature.

Il y a plusieurs études sur les différences culturelles entre la France et le Sénégal cependant pas beaucoup celles qui préconisent des solutions pour la mise en place et la réussite du management interculturel dans les entreprises françaises installées au Sénégal.

L'étude de cas du distributeur Auchan permettra de déduire les tendances de compétences interculturelles, d'intelligence interculturelle et les enjeux du management interculturel à être adoptées par les firmes françaises lors de leur implantation au Sénégal.

4.2.2 Choix de la méthodologie de recherche

Nous menons une démarche qualitative afin d'analyser les compétences interculturelles, l'intelligence interculturelle et les enjeux du management interculturel dans un contexte de différences culturelles entre la France et le Sénégal. Pour cela faire, nous avons mené

⁷Senplus, site d'information senegalais

une analyse de documents officiels de Auchan, tels que les Rapports financiers et stratégiques de l'entreprise⁸, et d'autres documents importants.

Le partage, la confiance et le progrès constituent les trois mots-clés de la culture d'entreprise d'Auchan. Cette culture est fondée sur le bon sens et le respect des valeurs et elle est appliquée dans tous les pays où Auchan s'implante. Le mode de management est à la fois très directif et participatif autant en France qu'à l'extérieur et prend en compte la législation et les différences culturelles des pays hôtes (site d'Auchan- www.auchan.fr)

Tout d'abord, avant son implantation dans un pays, Auchan réalise une étude pour comprendre les modes de consommation, la législation, les concurrents, les avantages et les inconvénients du marché, les différences culturelles.

Dans un entretien accordé au quotidien en ligne Seneplus, en 2017, Monsieur Laurent Leclerc, Directeur Général du groupe au Sénégal, considère les clients comme le cœur de ses orientations: prix discount, choix et diversité de l'offre, qualité du service, adaptation aux habitudes de consommation locale, prise en compte des comportements d'achats multicanaux. Il rajoute que dans chaque pays l'enseigne recherche une approche locale en synergie avec les écosystèmes nationaux sur la base de trois axes essentiels : répondre aux besoins de consommation de tous les clients du pays, participer en synergie au développement économique local, encourager l'emploi et l'employabilité.

Auchan a 1000 collaborateurs dont 98% sont sénégalais et le reste est constitué de collaborateurs français et de l'Afrique de l'Ouest, avec plus de 10 milliards F CFA de chiffre d'affaires hors taxe, en 2016, réalisés sur 11 points de vente. Le projet Auchan Retail au Sénégal consiste à contribuer à la démocratisation d'un commerce moderne accessible à tous. Les implantations sont adaptées à chaque zone (petit magasin de quartier, supermarché et hypermarché...) La priorité est donnée aux produits locaux avec la création de filières sur les fruits et légumes avec des garanties de volumes auprès des

⁸ https://www.auchan-holding.com/uploads/files/modules/downloads/1554287390_5ca48b1e18428.pdf ;
<https://www.auchan-retail.com/wp-content/uploads/2020/03/Rapport-Financier- FR-avec-CAC.pdf>

exploitants. Auchan est le premier distributeur de produits locaux et travaille avec 481 fournisseurs sénégalais. Les échelons de la direction Auchan Retaille Sénégal sont composés à 75% de collaborateurs sénégalais. Les collaborateurs français expatriés sont au pays à une durée déterminée pour transmettre leurs compétences et savoir-faire afin que les collaborateurs sénégalais deviennent des experts des métiers de la grande distribution. L'objectif du distributeur est que le pays puisse s'approprié de tous les modes de management et acquérir une totale autonomie sans recourir aux expatriés. Bien que le français soit la langue officielle du Sénégal il ne garantit pas la réussite des affaires des entreprises françaises dans ce pays. La composition de la direction par la majorité de cadres sénégalais est l'un des atouts majeurs pour surmonter les barrières culturelles entre les deux pays. Selon le site Hofstede Insights, lorsque nous prenons en compte les cinq différences culturelles fondées sur les travaux dans les années 1970 du sociologue d'entreprise Geert Hofstede entre le Sénégal et la France nous constatons que la distance hiérarchique ne varie pas beaucoup (score respectif 70-68) Les deux sociétés sont relativement hiérarchisées ce qui se traduit par le fait que les ordres dictés par la direction seraient facilement assimilés et exécutés par les subordonnés.

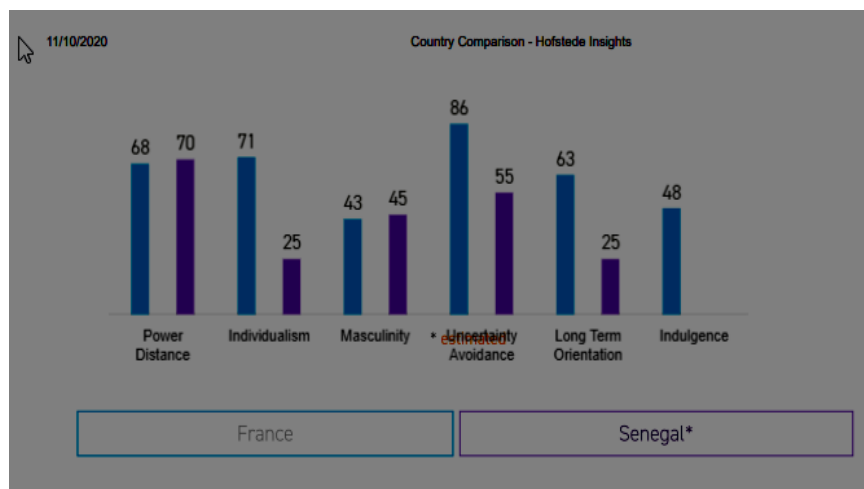


Figure 5 – Country comparison –France Sénégal (Source: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/>)

Dans le cadre des modèles d'organisation du temps «polychrome» et «monochrome» élaborés par Edward Hall nous constatons qu'au Sénégal il n'y a pas de distinction entre le temps au travail et le temps personnel. Sans surprise, lors d'une réunion avec un cadre sénégalais celui-ci n'hésiterait pas à décrocher un appel téléphonique qu'il soit privé ou

professionnel, raconter les performances de son fils dans un match de football et expliquer en détail à un ami comment télécharger un logiciel. Une telle attitude rendrait perplexe n'importe quel européen concernant la façon qu'on travaille au Sénégal. En ce qui concerne la théorie du rapport au contexte, le Sénégal est un pays à fort contexte (contexte riche) dans lequel les informations sont implicites, elles ne sont pas exprimées de façon claire et précise. Le sénégalais aime les expressions indirectes, des métaphores, de la rhétorique,

Fons Trompenaars établit une distinction très étroite dans la gestion du temps avec celle de Edward Hall, par exemple le temps monochronique correspond au temps séquentiel. Les individus exécutent tâches par tâches. Le temps polychronique correspond au temps synchronique. Les personnes gèrent plusieurs tâches à la fois.

Trompenaars considère que les cultures africaines sont diffuses. Il n'y a pas de distinction entre la vie privée et la vie professionnelle. Le Sénégal détient une culture particulariste où les relations interpersonnelles sont la priorité et elle est aussi une culture collectiviste puisque le groupe est considéré comme une fin. La subjectivité est une valeur intrinsèque au Sénégal car les émotions transparaissent dans les relations d'affaires.

Le mode de management directif et participatif est applicable dans la société sénégalaise car ces valeurs sont largement partagées par elle. Au Sénégal il y a une culture de soumission et du respect au chef, née dans la communauté locale et elle est transportée vers l'entreprise. Toutefois en ce qui concerne le deuxième volet individualisme versus collectivisme, il existe une forte différence entre le Sénégal et la France puisque la société sénégalaise est largement collectiviste alors que les français sont plutôt individualistes. C'est pourquoi Auchan devrait adapter ses produits selon le mode de consommation collectif de la population des sénégalais. Les sénégalais achètent dans les magasins du commerce local de grandes quantités de riz puisque la moyenne des familles est composée de 5 à 7 personnes et les repas sont pris en groupe autour d'une grande assiette. L'accroissement de la classe moyenne a suscité en grande partie la floraison des grandes distributions car leur attente est en décalage avec l'offre du petit commerce traditionnel. Les magasins de proximité d'Auchan se sont adaptés au mode de consommation collectif de la grande masse de sénégalais. Les produits « made in Sénégal » sont une stratégie

d'attraction car il y a une culture nationale de consommer local cependant ils ne représentent qu'un cinquième des produits vendus par le distributeur.

Le volet masculinité/féminité est un autre point en commun entre la France et le Sénégal (score respectif 43-45). Par conséquent l'internationalisation de Auchan a démarré dans le continent africain au Sénégal d'abord parce que c'est un pays démocratique faisant preuve d'une grande stabilité mais aussi par le fait que les travaux de Hofstede apportent des ressemblances qui susciteraient une réussite pour les entreprises dans le monde des affaires au Sénégal (distance hiérarchique / masculinité et féminité).

Par contre lorsque nous abordons les autres volets de la perspective de Hofstede il faut noter un grand écart entre la France et le Sénégal en ce qui concerne le degré d'incertitude (score respectif 86 -55) et le niveau orientation à long terme (score respectif 63-25). Le niveau intermédiaire du Sénégal au niveau du contrôle de l'incertitude révèle le respect des manuels de procédure et aux règles dans les organisations sénégalaises ce qui expliquerait le fait que Auchan s'installe au Sénégal lorsque son directeur général traces des lauriers à la démocratie sénégalaise comme source de stabilité politique et économique. Le grand respect aux traditions et une petite et relative propension à épargner pour le futur et mettre en exergue l'accomplissement de résultats rapides sont des mécanismes dont le distributeur pourra utiliser afin d'atteindre l'objectif de moderniser et devenir leader du commerce moderne au Sénégal.

L'un des enjeux majeurs auquel Auchan est confronté est la problématique de la communication car le sénégalais vit dans une société de tradition orale car il n'accorde pas beaucoup d'importance à l'écrit.

Au sein de la plupart des entreprises les documents internes de communication sont rarement lus par les collaborateurs. Si nous nous fions aux derniers chiffres officiels, 54% des adultes sont analphabètes. Ce qui explique plus le fait que la plupart des produits made in Sénégal exposés sur les rayons sont écrits en wolof (principale langue nationale sénégalaise) et les spots publicitaires audiovisuels prioritairement élaborés et diffusés en français et wolof. L'utilisation de la langue wolof dénote clairement aussi l'ambition de Auchan d'affranchir le segment des clients de la classe moyenne bien instruite.

La société sénégalaise est divisée sur la présence du distributeur dans l'espace économique du pays. D'une part les consommateurs composés pour la plupart du temps par une classe moyenne qui approuvent l'implantation de Auchan et de l'autre les commerçants du commerce local traditionnel qui la rejettent car ils sentent incapables de réaliser une concurrence saine. Le quotidien en ligne Senepius a réalisé des entretiens avec ces deux groupes pour recueillir les opinions. ⁹

Le journal a interviewé deux femmes sénégalaises (un cadre de banque et une restauratrice). Le cadre de la banque fait ses courses hebdomadaires parce qu'au jour le jour elle n'a pas le temps nécessaire pour effectuer son approvisionnement. Les espaces lui offre plus de convivialité et de sérénité. Pour la dame propriétaire d'un restaurant situé dans un quartier de classe moyenne de la capitale sénégalaise «les chaînes de distribution ont l'avantage de vendre presque tous les articles contrairement aux marchés des quartiers où il faut courir à gauche et à droite pour remplir son panier avec une pression et un harcèlement démesurés de certains commerçants» A l'image de ces deux consommatrices, ils sont nombreux les sénégalais qui sont attirés par cette enseigne qui y ont fixé un choix de leurs habitudes de consommation. Les clients de Auchan évoquent le niveau des prix, la convivialité dans les espaces commerciaux et que leur choix se justifie par le facile accès aux produits.

A l'opposé de certains consommateurs favorables à l'implantation de Auchan, les commerçants, à leur tour, ne partagent pas cette opinion. Ils s'inquiètent profondément de la prolifération des supermarchés puisqu'ils sont confrontés à une concurrence dont les prix sont plus compétitifs. Ils se plaignent auprès de l'Etat pour sauver leur activité. Pour certains d'entre eux il y a un silence des autorités étatiques lorsque des étrangers ouvrent de gros magasins sur les artères de Dakar, affectant les activités du petit commerce. Sur Auchan devrait rechercher une stratégie qui consisterait à focaliser seulement en premier lieu cette classe moyenne émergente et ne pas s'empresse à ouvrir des magasins de proximité dans la banlieue où ces commerçants sont mieux implantés.

⁹<https://www.seneplus.com/economie/auchan-simpose-au-senegal>

L'économie des pays sous-développés dépend en grande partie de ce commerce local vu le manque de travail formel pour la grande majorité des citoyens. Une implantation faite à la mode des pays développés ne saurait être justifiée dans un contexte socio-économique différent. Selon l'avis du professeur Birame Gueye de l'Université Gaston Berger du Sénégal, l'état doit veiller à la bonne réglementation de la grande distribution, professionnaliser les acteurs nationaux et aider à faire émerger des grands distributeurs nationaux, en favorisant le développement de réseaux franchise de distribution pilotés par des nationaux. Pour le gouvernement sénégalais la pénétration de la grande distribution se justifie par une demande non satisfaite par les commerçants locaux.

A notre avis Auchan pourrait chercher un consensus avec les commerçants locaux pour un partenariat qui consisterait à offrir des franchises aux distributeurs locaux en réduisant sa part de marché dans le commerce de proximité auquel il a pris part dans la banlieue.

Le groupe Auchan a nettement établi ses objectifs, activités et résultats stratégiques : ¹⁰

Objectifs stratégiques – en France l'objectif principal est de faire face à la concurrence des autres enseignes. A cet égard le groupe Auchan à fournir une variété de services à ses clients pour la satisfaction de leurs demandes et besoins ; de plus la fidélisation du client n'en reste pas moins importante puisqu'elle constitue un mécanisme pour lutter contre ses concurrents. Le second objectif prioritaire consiste à stimuler la stratégie d'internationalisation du groupe afin de rejoindre ses concurrents au sein du marché externe. Les principaux pays ciblés sont ceux d'Europe Centrale et d'Asie du Sud-Est.

Activités stratégiques – Auchan assure sa présence sur 4 activités: grande distribution (Hypermarchés, Supermarchés), Immobilier et Banque.

L'Europe Occidentale (France, Espagne, Italie, Portugal, Luxembourg) concentre 57% des Hypermarchés et l'Europe Centrale et de l'Est (Pologne, Hongrie, Russie, Roumanie) et en Chine représentent 43%. Les Hypermarchés font l'intégration des produits régionaux et nationaux et offrent les marques Auchan et produits premiers prix. La stratégie puissante est fondée sur le renforcement de l'offre des produits à bas prix; et le

¹⁰Rapport sur la stratégie du groupe Auchan,2015

«self discount» représente les produits les moins chers de l'Hypermarché. En ce qui concerne les Supermarchés le concept de «discount simply market» est fondé sur l'approvisionnement de produits frais et offre des produits nationaux conjointement avec les marques Auchan et de premiers prix.

Immochan (immobilier) fait en même temps de la promotion, de la commercialisation, de la gestion et de l'investissement des centres commerciaux adoptant le mécanisme du développement durable en améliorant l'exploitation des ressources naturelles et en cherchant l'implantation locale de ses centres qui sont toujours à l'image de l'ancrage régional.

Banque Accord (finance) – se veut être un grand distributeur de produits et services financiers tels que les assurances, le financement, les cartes de paiement bancaires, l'épargne etc...;

4.3 Les Résultats de la stratégie de l'entreprise

Selon l'étude Deloitte « Global Powers Retailing 2019»¹¹, Auchan occupe le rang de 11ème distributeur mondial alimentaire, dont la présence est effective dans 19 pays sur 3 continents, un chiffre d'affaires de 51 Md€ généré en France (35%), Europe occidentale (19%), Europe centrale et de l'est (19%), Asie (25%) avec une force de travail de 358.914 collaborateurs. Au cours de l'an 2018 bien qu'il y'a eu un net recul du nombre de points de vente en Europe occidentale il en demeure une augmentation effective du nombre de magasins en Europe centrale et de l'est, en Afrique et en Asie (290 en Chine et plus de au Sénégal). La principale stratégie de l'entreprise est la fidélisation du client dans le secteur de la grande distribution et l'attachement constant à l'enseigne car le distributeur est confronté à une décroissance de la création de nouveaux espaces de vente. Les consommateurs sont de plus en plus dévolus à la qualité du service ce qui rend insuffisant le prisme exclusif d'une vision commerciale exclusivement axée sur les prix. La mise en œuvre du « marketing d'enseigne »¹² recherche une certaine singularité pour la création de

¹¹Rapport financier 2018 Auchan Holding

¹²Rapport sur la Stratégie du Groupe Auchan

véritables marques capables de retenir la clientèle. Le grand distributeur se veut

Tableau 3 – Forces et Faiblesses de Auchan (Source: <http://btsactioncommerciale.chez-alice.fr/Correction%20Auchan.html>)

FORCES	FAIBLESSES
<p>Stratégie d'entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Chef d'entreprise brillant et précurseur - Expérience : premier magasin créé en 1961 par Gérard Mulliez - Décentralisation : meilleure réactivité et adaptabilité, plus d'efficacité - Marketing : très bonne implantation et satisfaction du client : écoute client, service client développé - Stratégie de fidélisation de la clientèle - Atouts : prix, choix, services, qualité - Politique d'innovation : croissance interne régulière <p>Management d'entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verticalisation des métiers : chaque métier correspond à un projet - Politique de ressources humaines : développement de leur initiative personnelle (Intéressement, participation des salariés aux résultats, responsabilisation) et bonnes possibilités d'évolution, formation - Style de comportement spécifique : simplicité, proximité, transparence 	<p>Gestion des chaînes et des formats de magasins :</p> <ul style="list-style-type: none"> - différences entre les deux cultures dans les marchés internationaux qui provoquent leur méfiance - optimisation de deux logistiques et systèmes d'information Manque de fiabilité des informations du marché international Politiques sociales : systèmes de couverture sociale différente
<p>Sources :</p> <p>«Rapport d'activité d'Auchan en 2006» : Groupe Auchan http://www.groupe-auchan.com/ Cas Auchan :</p>	

porteur de valeurs propres originales, raison pour laquelle il adopte la mise en place de campagne publicitaire, l'aménagement des magasins, le marketing d'ambiance des points de vente, la mise en scène des marchandises, le choix des produits et la politique de prix. Son plan consiste à «créer de la versatile aux marques et de la fidélité à l'enseigne».

Pour sa politique de fidélisation Auchan a établi des axes favorables sur la base de l'accueil et de l'écoute du client c'est-à-dire la liberté associée au choix, la carte Accord. L'ambition stratégique repose sur la poursuite de la stratégie de diversification dans les services financiers et une connaissance en profondeur de ses clients détenteurs de cette carte personnelle, tout en préservant une régularité de contact élevée, ce qui lui permet de surveiller les comportements d'achat du client (accumulation d'informations). Le calcul du coût de fréquentation d'un point de vente est effectué surtout sur la base de la distance domicile-magasin ou par le temps de trajet. Les horaires d'ouverture des surfaces

commerciales, le conseil et l'accueil, la disponibilité du personnel, l'hypermarché drive-in, l'hypermarché de nouvelle génération et l'organisation en univers constituent des stratégies fondamentales pour améliorer la qualité des services. La stratégie de l'entreprise consiste à concentrer ses efforts sur deux principaux secteurs pour son déploiement et son développement dans un monde mondialisé

La politique d'internationalisation du groupe a créé un environnement favorable pour son implantation dans des centres urbains et commerciaux appropriés dans tous les pays où il s'installe. Appuyé sur cette stratégie le groupe pourra offrir une gamme de services au client en réalisant des études spécifiques dans chaque pays pour découvrir les besoins précis des populations, afin d'adopter une différenciation des produits suggérés. Par exemple, les besoins de la culture européenne sont distincts de la culture asiatique. C'est pourquoi sa politique se rapproche de la demande de chaque pays, afin de fidéliser le client. La fidélisation se trouve être moins chère que la conquête du consommateur.

4.4. Le choix du Sénégal: enjeux et diagnostic

Pour Laurent Leclerc¹³, le choix du Sénégal se justifie par le fait de la stabilité politique et économique. Les pays en voie développement sont en train de prendre le relais des pays développés. En 2016, les pays émergents ont connu une croissance de 34 milliards de dollars alors que les pays développés n'ont eu qu'une croissance de 8 milliards. Sur le continent africain, 90% des habitants des villes cherchent leur alimentation dans les marchés traditionnels ou supermarchés. Les classes moyennes ne cessent d'augmenter et représentent 34% de la population.

Le pays a fait le choix de l'économie de marché en adoptant un cadre juridique de textes régissant les circuits de distribution au Sénégal. Pour accéder à certaines activités économiques, différentes barrières juridiques ont été supprimées sous l'égide de la loi

¹³ Directeur général d'Auchan Retail Sénégal - <https://www.senepius.com/economie/auchan-le-choix-et-lembarras>

sénégalaise, des organisations d'intégration économique sous régionales dont le Sénégal est membre. À côté du secteur formel, a surgi un secteur informel très puissant, contrôlant une bonne partie du commerce et de la distribution. Les circuits de la distribution sont un secteur largement déréglementé et faiblement régulé. Au Sénégal, il n'y a pas un dispositif juridique dédié à l'encadrement de la distribution. La grande distribution s'adresse aux consommateurs dotés d'un pouvoir d'achat largement au-dessus de la moyenne. Cependant les distributeurs offrent aussi leurs produits aux classes sociales plus modestes.

Selon le quotidien d'informations en ligne News.adakar¹⁴, le président Macky Sall a signé, le 03 Octobre 2018, le décret 2018-8888 pour réglementer l'environnement économique et juridique des commerces de la grande distribution au Sénégal et abrogé par l'assemblée nationale pour fixer les conditions ainsi que les règles qui régissent l'activité des commerces de grande distribution sur les prix, la concurrence et le contentieux économique. Cette loi autorise la puissance publique pour exercer certaines activités économiques pour des raisons de sauvegarde de l'intérêt général et définit les conditions d'ouverture des commerces de grande distribution, les règles les régissant, les conditions de constatations et de sanction. Le commerce traditionnel est fortement affecté par le développement galopant de la grande distribution constitue une grande préoccupation de l'état du Sénégal. Il est mis en place un comité chargé de donner le feu vert pour l'ouverture des magasins dépassant 300 à 400m.

Les enjeux sont nombreux et ils sont à la fois politiques, monétaires ou économiques. La qualité est le premier enjeu de la marque distributeur. Proposer toutes les façons d'acheter afin d'offrir aux clients les courses qu'ils souhaitent au gré de leurs envies et de leur besoin. Auchan cherche à nouer le lien à l'expérience et a lancé début 2020 son site e-commerce en proposant aux habitants de Dakar, la capitale sénégalaise, la livraison à domicile dans les trois heures suivant la commande ou le retrait une heure seulement après la commande au drive. Les producteurs locaux doivent relever le défi afin de fournir des produits frais et remplir un cahier des charges lié aux enjeux de quantité, qualité visuelle et régularité de l'approvisionnement. Les magasins doivent être livrés tous les jours ou tous les deux jours. Pour les perspectives le pays a une démographie grandissante

¹⁴<http://news.adakar.com/h/103233.html>

et l'immobilier en plein développement dans de nouveaux quartiers d'où un besoin naissant de nouveaux marchés ; des infrastructures modernes,

CONCLUSION

Chapitre V – Conclusion

Pendant l'implantation d'une filiale à l'étranger le management interculturel est une difficulté majeure à laquelle les entreprises sont confrontées. Un moyen pour la mise en place du management est représenté par les expatriés qui en sont les acteurs responsables pour la formation des cadres locaux et la mise en œuvre du mode managérial qui doit s'adapter à la culture nationale afin d'éviter les incompréhensions et préjugés. Le succès de l'implantation des entreprises françaises au Sénégal sera construit dans la durée car les managers auront besoin de la patience pour comprendre les problèmes de communication dans un pays comme le Sénégal où la tradition orale prédomine et peu d'importance est accordé à l'écrit. Il existe plusieurs facteurs qui ne facilitent pas la communication. Les considérations de rivalité nord-sud et les usages tribaux et ethniques sont bouleversés par les rapports hiérarchiques au travail. Il est par exemple impensable de dire à son supérieur que l'on a pas compris tel message ou telle instruction puisque cette attitude sera considéré un manque de respect à l'égard du chef. Le respect dévoué aux personnes âgées ou le droit d'ainesse est une pratique qui a des conséquences directes sur les liens hiérarchiques de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle les jeunes cadres seront confrontés à des difficultés pour manager des personnes plus âgées qu'eux. Ce qui provoquera sans doute un blocage pour une bonne communication. Dans l'entreprise sénégalaise il est appliqué la métaphore de la famille. Le chef est considéré comme un patriarche protecteur. La gestion du temps est un autre enjeu pour les entreprises françaises implantées au Sénégal (société polychronique). Les personnes ne sont pas scandalisées et ne s'excusent pas lorsque les réunions démarrent avec une heure ou deux heures de retard. Au nom de la fatalité les sénégalais sont poussés à adopter une attitude passive qui les conduit à ne pas vouloir changer les choses.

Le principal moteur de la prise en compte de la diversité culturelle en entreprise est d'ordre économique, toutefois actuellement les entreprises sont aussi préoccupées par la responsabilité sociale.

Pour résumer les deux propositions de recherche ont été validées par l'importance des choix stratégiques lors d'une implantation. L'étude a quelques limites. En effet ce travail de recherche est basé sur une analyse exploratoire et permet de relever des tendances. Il n'existe pas des études sur l'implantation des entreprises sénégalaises au Sénégal dans le

domaine de la grande distribution alimentaire. Des recherches ont été effectuées pour les implantations en Chine, Russie et Roumanie. Cette étude représente une contribution pour qu'une approche de recherche plus approfondie puisse commencer à se dresser.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Barmeyer, C. (2004). Peut-on mesurer les compétences interculturelles ? Une étude comparée France - Allemagne - Québec des styles d'apprentissage. In Actes duXVe Congrès AGRH, La GRH mesurée. Montréal, 1-4 septembre, 1435-1462.
- Barmeyer, C. et Davoine, E. (2012). Le développement collectif de compétences interculturelles dans le contexte d'une organisation binationale : le cas d'ARTE. *Gérer et Comprendre*, 2012/1(107),63-7
- Bartel-Radic, A. (2009). La compétence interculturelle : état de l'art et perspectives. *Management international*, 13(4), 11-26.
- Charette Ariane (2012). L'internationalisation des entreprises dans la direction américaine, Afrique et Moyen-Orient du MDEIE. Ecole nationale d'administration publique. Québec.
- Bilkey, W.J. et Tesar, G. (1977). The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies (pre-1986)*, 8(000001), 93.
- Chevrier, S. (2003). Le management interculturel. Coll. : Que sais-je? n° 2535. Presses universitaires de France, Paris
- Eder, G. (1996). Soziale Handlungskompetenz' als Bedingung und Wirkung interkultureller Begegnung. In A. Thomas (dir.), *Psychologie interkulturellen Handelns*, Göttingen, Hogrefe, 411-422.
- Faure, G.-O. (2004). Approcher la dimension interculturelle en négociation internationale. *Revue française de Gestion*, 30,187-199
- FINA, Erminio et Alan M. RUGMAN (1996). « A test of internalization theory and internationalization theory : The Upjohn Company », *Management International Review*, vol. 36, n°3, p. 199-213.
- Friedman, V.J. et Berthoin-Antal, A. (2005). Negotiating reality : A theory of action approach to intercultural competence, *Management Learning*, 36(1), 69-86.
- GANKEMA, Harold J. G., Henoch R. SNUIF et Peter S. ZWART (2000). « The Internationalization Process of Small and Medium-sized Enterprises: An Evaluation of stage theory », *Journal of Small Business Management*, vol. 38, n°4, p. 15-27.
- Hofstede, G. (1994). The business of international business is culture. *International Business Review*, 3(1), 1-14.
- Janson Caroline (2017). L'influence des compétences interculturelles sur le développement international des PME manufacturées québécoises. Université de Québec.

Johanson, J. et Vahine, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm. A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8, 23-32.

Khayat, I. (2004). L'internationalisation des PME: vers une approche intégrative. Communication présentée au 7e Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Montpellier.

Kiechl, R. (1997). Interkulturelle Kompetenz. In E. Kooper et R. Kiechl (dir.), *Globalisierung: von der Vision zur Praxis. Methoden und Ansätze zur Entwicklung interkultureller Kompetenz*, Versus, Zurich, 11-29.

Morley, M.J. et Cerdin, J.-L. (2010). Intercultural competence in the international business arena. *Journal of Managerial Psychology*, 25(8), 805-809.

Trimble, I.E., Pedersen, P.B. et Rodela, E.S. (2009). The real cost of intercultural incompetence. In D.K. Deardorff (dir.), *The SAGE Handbook of Intercultural Competence*, Sage, États-Unis, 492-503.

Trompenaars, F. et Hampden-Turner, C. (2010). *L'entreprise multiculturelle*. Cathy Miller Right Agency, Londres.

Sauquet Michel et Vielajus Martin (2014). *L'intelligence interculturelle*. Editions Charles Léopold Mayer, Paris.

Spitzberg, B.H. et Changnon, G. (2009). Conceptualizing intercultural competence. In D.K. Deardorff (dir.), *The SAGE Handbook of Intercultural Competence*, Sage, États-Unis, 2-52.

Washington, M.C., Okoro, E.A. et Thomas, O. (2012). Intercultural communication in global business : An analysis of benefits and challenges. *The International Business & Economics Research Journal*, 11(2), 217-222.

Sites Web

<http://wp.unil.ch/bases/?s=theorie+dunning&submit=Recherche>, consulté le 08/05/2020

https://www.lemonde.fr/ete/article/2011/08/03/simplicité-et-efficacité-le-credo-allemand_1555732_1383719.html

https://www.youtube.com/watch?v=6_kJzXPylLI consulté le 26/09/2020

<https://www.jeuneafrique.com/33046/société/s-n-gal-patant-disent-les-expats-français/> consulté le 27/09/2020

<https://www.senepius.com/economie/auchan-simpose-au-senegal> consulté le 27/09/2020
consulté le 27/09/2020

<https://www.senepius.com/economie/les-grandes-surfaces-se-bousculent-dakar> consulté
le 27/09/2020

[https://lentreprise.lexpress.fr/international-export/afrique-attention-au-risque-
interculturel_1512292.html](https://lentreprise.lexpress.fr/international-export/afrique-attention-au-risque-interculturel_1512292.html) consulte le 14/10/2020

<https://www.auchan-retail.sn/fr/> consulté le 12/10/2020

Sources primaires

Auchan (2018) Rapport Financier Annuel et Déclaration de Performance Extra-Financière, disponible sur https://www.auchan-holding.com/uploads/files/modules/downloads/1554287390_5ca48b1e18428.pdf

Auchan (2019) Documents financiers annuels 2019, disponible sur <https://www.auchan-retail.com/wp-content/uploads/2020/03/Rapport-Financier-FR-avec-CAC.pdf>