

Management interculturel et diversité

Le management interculturel connaît un essor remarquable. Le colloque qui s'est tenu à Neuchâtel les 4 et 5 septembre a été l'occasion de faire le point sur cette discipline d'avenir.¹



PHILIPPE PIERRE
www.philippepierre.com

Le management interculturel peut se définir comme une possible science de l'interaction humaine et des effets de contextes qui se diversifient avec la mondialisation. Les communautés virtualisées sur le net, les équipes déspatialisées de travail renouvellent, par exemple, les catégories traditionnelles d'une analyse culturelle trop longtemps centrée sur des différences d'ordre national. La recherche interculturelle s'apparente à une «clairière dans une forêt de perplexités» pour reprendre la belle formule du philosophe Paul Ricoeur quand de plus en plus de personnes travaillent, en effet, dans une langue, vivent en famille dans une autre et cultivent des amitiés dans une troisième... Le colloque des 4 et 5 septembre derniers a rassemblé des passionnés issus de plus de vingt pays différents et constitué un terrain formidable d'échange. On ne gère jamais de manière neutre. Avec mes collègues E. Mutabazi et A. M. Guénette, nous

avons pu rappeler ici en Suisse, en différents livres et en différentes formations de terrain, que l'axiomatique générale du management interculturel – mais aussi de la gestion de la diversité – conduisait à se demander comment utiliser des désaccords entre des intuitions différentes de ce que sont le changement, le temps, l'autorité légitime, tout simplement une identité professionnelle ou une apparence physique... Un Suisse est expatrié au Gabon, un Américain à Paris, un Nigérien en Allemagne... Le management interculturel va s'intéresser à l'expérience identitaire vécue de ces managers ou techniciens, chevronnés ou en devenir, et quelle est la part de leurs origines comme attachée à la semelle de leurs souliers dans leur nouvel environnement.

Il n'y a donc pas de modèle universel de gestion et le management interculturel donne des clés pour répondre pourquoi, par exemple, des années plus tard après un rapprochement entre deux entreprises, on continue de s'appeler mutuellement les «ex» de... Et pourquoi dans les couloirs, en formation, on continue de se nommer, par exemple, les «bleus» et les «rouges», en référence aux logos et aux histoires des entreprises.

Que penser d'un informaticien qui partage à distance, et depuis plusieurs années, quasi-quotidiennement, avec des collègues qu'il n'a jamais rencontrés physiquement et qu'il dit très bien connaître pourtant? Comment mieux comprendre les demandes d'un salarié qui serait le premier à vouloir pratiquer le ramadan dans son entreprise? Avons-nous besoin de guides pratiques pouvant fournir de précieux points d'appui aux managers? Peut-on préjuger de la pratique religieuse de ses salariés. Faut-il l'organiser? Les experts – praticiens et chercheurs – rassemblés lors de ce colloque ont débattu et nourri la

LES ENTREPRISES ET LES ORGANISATIONS NE PEUVENT RENDRE INVISIBLES LES DIFFÉRENCES CULTURELLES.

controverse. Comment aider des organisations humanitaires qui internationalisent de plus en plus leurs équipes et adoptent des technologies de type «forum de discussion»? Comment faire face à ce qu'elles ressentent comme une transformation des rapports d'autorité et de coopération au sein de l'institution comme avec leurs parties prenantes politiques en externe (modalités nouvelles de lobbying par exemple)?

Les entreprises et les organisations ne peuvent rendre invisibles les différences culturelles. Plus que jamais, la question est d'impliquer des individus enracinés dans des cultures différentes, devenus souvent plus autonomes, plus qualifiés, plus critiques vis-à-vis d'un pouvoir qui n'explique le pourquoi des décisions et qui se savent souvent davantage menacés dans leur emploi qu'autrefois. Et c'est bien le rôle des entreprises, des collectivités «de faire se rencontrer des gens pour leur montrer qu'ils ont besoin les uns des autres, que chacun est défini par ses contacts avec les autres».

L'interculturel «bien conduit» amène les individus à réfléchir sur leurs «cultures plurielles» et les conditions d'une préservation qui soit ouverte à «l'intelligence de l'autre», selon la belle formule de M. Sauquet.

Rassemblant chercheurs, consultants et praticiens RH (en entreprise, ONG, institutions internationales publiques ou privées...), ce colloque de deux jours a exploré de nouvelles pratiques interculturelles en organisation, et a tenté de saisir ce qui émerge dans sa complexité et de favoriser les retours d'expérience utiles. ■

(1) Un film des journées sera disponible. (2) Entretien avec A. Jacquard avec par T. Berthet et N. Elissagaray, «De la différence à la discrimination».



DANIEL HELD
Directeur, PI Management, Lutry*

LEADERSHIP

Quelles compétences pour les managers en 2020?

Les actions de formation en management se multiplient. Et pourtant l'écart par rapport aux attentes d'un nouveau leadership ne fait qu'augmenter. Pourquoi?

L'aisance des managers dans la gestion économique et des processus progresse significativement. Il s'agit évidemment de compétences indispensables pour gérer une structure dans la durée. La rentabilité, le marketing et l'efficacité dans les processus demeureront décisifs pour la performance durable. Tout comme la qualité, la gestion des risques et la sécurité, qui sont tous des thèmes de gestion rationnels, mesurables, maîtrisables.

Ces compétences sont indispensables. Mais elles ne transforment pas les managers en des leaders qui donnent envie et permettent d'entrer en confiance dans des modèles et business nouveaux et incertains. Le leadership ne se résume ni à du charisme, ni à des compétences relationnelles ou sociales. Il ne s'agit pas seulement de savoir communiquer, conduire des entretiens parfois difficiles, s'imposer ou négocier. Or c'est ce que l'on continue à enseigner à longueur d'année, parce qu'il semble s'agir de vérités fondamentales et que cela rassure. Cela permet de penser que les clés du succès pour l'avenir sont toujours les mêmes, que tout tourne autour de l'action et de la relation (les fameuses compétences sociales). Résultat des courses: la plupart des organisations constatent que leurs managers sont de moins en moins bien préparés face aux défis actuels et futurs.

Les retours de nos clients et de nos interventions en situation de changement montrent que les managers ont beaucoup de difficultés avec les sujets tournant autour de l'humain dans l'organisation. Dans un monde en mutation, en quête de sens et incertain, la capacité à connaître, valoriser, développer et dynamiser le capital humain, dont on dit pourtant qu'il est la principale richesse de nos

organisations, devient décisive. Ce que nous voyons, c'est encore et toujours un raisonnement de type ressources, où il s'agit de favoriser l'adéquation de compétences et talents avec les exigences de modèles organisationnels de plus en plus normés. Avec un résultat évident: du désengagement et des ruptures en croissance exponentielle. Deux axes de développement se dégagent particulièrement:

- le premier concerne la capacité à proposer et à porter une vision et une stratégie, à penser hors du cadre pour explorer de nouveaux modèles, à prendre des risques pour dépasser des paradigmes révolus
- le second concerne l'ancrage, cette capacité essentielle qui permet de rester serein et novateur dans l'adversité et l'incertain et surtout d'être source d'énergie voire d'inspiration pour ses équipes. Ces compétences ne s'apprennent guère dans des formations, business schools ou salles de séminaire. Elles ne peuvent s'acquérir que par l'expérience vécue, car elles impliquent une réelle exploration de modèles et postures différents de ceux qui sont habituellement pratiqués dans nos organisations hiérarchiques, mises à mal par les défis d'un monde global et virtuel. Il s'agit donc d'approfondir et d'expérimenter ces thèmes dans une perspective holistique, couvrant autant le mental, le physique, l'émotionnel que le spirituel. Il s'agit aussi d'explorer la manière dont chacun parvient à s'affirmer positivement dans la relation, pour orienter les énergies et faire éclore les talents. Pour cela, les dirigeants sont invités à faire un travail sur eux-mêmes, pour mieux se connaître, pour s'accepter, pour trouver leur source de motivation

durable, pour renforcer leurs talents et libérer leurs freins, pour canaliser aussi leurs excès. Ceci leur permettra d'être un guide rassurant et stimulant dans les phases de tourmente, d'accepter la confrontation d'idées et la remise en question positive, de savoir dire oui et de savoir dire non de manière appropriée. Ils ont besoin d'évoluer pour allier ouverture et ancrage, action et relation. Cette posture leur permettra d'être le guide dont nos organisations et collaborateurs ont besoin aujourd'hui.

L'ambition demeure nécessaire, mais pas une ambition matérielle ou dirigée par la peur de perdre, de manquer ou de décevoir. Elle doit être mue par une réelle envie de contribuer au développement de la société et au succès de ses clients et collaborateurs. Autant dire qu'il s'agira d'avoir le courage d'abandonner sa zone de confort et nombre de solutions de formation et de gestion traditionnelles, pour oser entrer de plain pied dans le monde de l'expérimentation¹. Nous pouvons vous confirmer que les résultats seront au rendez-vous, favorisant le développement des compétences, la performance et le plaisir au travail. Dans une perspective durable. ■

(1) Voir les solutions Equites de développement du leadership, qui sont d'une puissance rare – www.equites.ch. Voir aussi les solutions intégrées et innovantes PIMAN pour le Talent growth – www.piman.ch. C'est aussi la finalité poursuivie dans la formation du «mas-hcm» de la heig-vd, dont l'auteur est l'un des co-fondateurs.

* Directeur du cabinet PI Management, Empowering for change. Enseignant dans plusieurs hautes écoles. Partenaire Savilleconsulting, Career4Life et Crossknowledge pour le développement du leadership, des talents et du bien-être au travail (www.piman.ch).