GESTION DES STEREOTYPES CULTURELS DANS LES ENTREPRISES MULTINATIONALES

LECT.UNIV.DR. ŞERBĂNESCU SORINA
Universitatea de Vest, Facultatea de Ştiinţe Economice Timişoara
Str. Pestalozzi, nr.16, 300115,Timişoara, Telefon: +40 (0) 256 592531
Fax: +40 (0) 256 592500 ; ***e-mail:***sorina.serbanescu@fse.uvt.ro

Suite à la globalisation les entreprises multinationales doivent adapter leurs techniques de gestion aux chocs des cultures. La gestion interculturelle élabore des politiques d'assouplir et de modifier les stéréotypes culturels en vue de constituer la culture d'entreprise. L'hétérostéréotype n'exprime qu'une partie déformée de la réalité objective et peut stimuler ou bloquer la communication interculturelle et la gestion des équipes multinationales.

«Les identités fixes deviennent préjudiciables à la sensibilité de l'homme contemporain engagé dans un monde-chaos et vivant dans des sociétés créolisées. L'identité-relation semble plus adaptée à la situation. C'est difficile à admettre, cela nous remplit de craintes de remettre en cause l'unité de notre identité, le noyau dur et sans faille de notre personne, une identité refermée sur elle-même, craignant l'étrangeté, associée à une langue, une nation, une religion, parfois une ethnie, une race, une tribu, un clan, une identité bien définie à laquelle on s'identifie. Mais nous devons changer notre point de vue sur les identités, comme sur notre relation à l'autre. Nous devons construire une personnalité au carrefour de soi et des autres. Une identité-relation, c'est une expérience très intéressante, car on se croit généralement autorisé à parler à l'autre du point de vue d'une identité fixe. Bien définie./…/ Cela nous remplit de craintes et de tremblements, et nous enrichit considérablement.»

(Edouard Glissant, Le Monde2, 31 décembre 2004)

1. Argument

La globalisation, souvent considérée comme un "rouleau compresseur" (comme l'appelait le président Jacques Chirac à l'occasion de la réception à l'Elysée des entreprises signataires du Pacte mondial, le 27 janvier 2004), est un phénomène d'internationalisation des échanges qui connaît un essor sans précédent et dont les manifestations sont à la fois économiques, financières, technologiques et politiques. Face à ce défi complexe les entreprises adoptent des mesures et des stratégies réformatrices en ce qui concerne les structures et les modes de management ainsi que les politiques de gestion des ressources humaines.

Selon Adler (1991) on distingue quatre phases marquant l'évolution de l'entreprise sur le plan international : la phase locale, la phase internationale, la phase multinationale et la phase globale. Dans la phase globale on assiste à la mondialisation des activités et des échanges, à la délocalisation de la production dans des entreprises "multinationales" qui se confrontent à des problèmes de coordination, suite à la décentralisation, de maintenance d'un minimum de culture commune, de gestion du personnel dans les nouvelles conditions

créées par la mobilité sociale, avec accent sur la gestion interculturelle des employés et des clients.

Les entreprises du XXIe siècle doivent adapter leurs techniques de gestion (selon le point de vue "culturaliste"(Hofstede, 1980), pendant le processus de réforme due à l'internationalisation et aux chocs des cultures qui influencent la perception et la motivation des personnes (Iribarne, 1989) travaillant dans des équipes multinationales, qu'elles se trouvent sur le territoire d'origine ou implantées à l'extérieur du pays. Prendre en compte les différences culturelles seulement au niveau du marketing et de la négociation ne suffit plus (Usunier, 1992). La reconsidération de la gestion des ressources humaines confrontée aux problèmes d'expatriation (Gauthey et al., 1988), voire la gestion d'équipes multiculturelles (Chévrier, 2000), s'impose impérieusement.

2. La gestion interculturelle

La gestion interculturelle s'attache à décrire et à comparer les modes de gestion et de comportement organisationnels à travers différentes cultures, à les rapprocher avec les cultures en question et à donner des conseils d'action qui en découlent. Le courant de "synergie research" (Adler, 1983 : 43) s'interroge sur la question de savoir comment l'interaction interculturelle peut être gérée. Dans la pratique la compétence interculturelle capte les connaissances et les savoir-faire culturels agissent et interactionnent dans un contexte multiculturel. On ne peut pas gérer la diversité culturelle dans une organisation multinationale sans tenir compte de l'identité de chaque employé. La culture d'entreprise est, en effet, "/…/ *multidimensionnelle mais que ces dimensions ne peuvent pas être isolées dans le contexte organisationnel. L'individu n'amène pas seulement sa race et son appartenance sexuelles, mais aussi des connaissances, des savoirs, des habiletés ou des traits de personnalité. Pour comprendre la dynamique de la force de travail hétérogène il est nécessaire de saisir les effets multidimensionnels de la diversité*." (Bogathy, 2004: p.303).

L'approche des différences culturelles s'effectue dans trois directions principales (Aktouf, 1991 ; Iribane, 1998): l'ethnocentrisme ou "l'esprit de clocher" (esprit de supériorité); le polycentrisme: la juxtaposition des différentes cultures sans échange (cloisonnement) ; le multiculturalisme ou l'interculturalisme: la cohabitation et les interactions sociales.

La gestion internationale et interculturelle est une discipline qui étudie le comportement des acteurs dans des organisations en contact avec différents pays et/ou cultures, et qui élabore des politiques pour gérer le personnel et appréhender la clientèle. Cette nouvelle forme de gestion décrit, compare, analyse, tente d'améliorer l'interaction entre travailleurs, clients, fournisseurs et partenaires, et travaille sur les stéréotypes culturels pour les assouplir et les modifier en vue de constituer une vraie culture d'entreprise.

L'interculturel fait aujourd'hui l'objet d'un véritable engouement et l'on fait régulièrement l'éloge du respect de la diversité culturelle; pourtant, dans le même temps, cette différence induit une ambiguïté dans la compréhension du multiculturel/interculturel et produit une certaine défiance de l'autre, l"inquiétante étrangeté freudienne". En effet, le problème du stéréotype culturel ne concerne pas seulement un pays ou une culture mais bien aussi les problématiques de compréhension avec ce que Simmel appelait "l'étranger de l'intérieur" qui fait l'harmonisation des habitudes culturelles encore plus difficile. La gestion interculturelle doit, donc, accorder le plus d'attention au facteur humain.

3. Le stéréotype culturel et son impact sur la réussite d'une entreprise multinationale

Le réflexe culturel des individus est inconscient mais il peut être surmonté par une formation à l'international, voire à l'interculturel. On range dans les réflexes culturels, à côté de la conscience de l'identité nationale le *stéréotype culturel*. Alors que l'identité nationale suppose des traits caractéristiques innés et des valeurs communes forgées à travers toute une histoire d'un peuple, l'ensemble des schémas mentaux acquis qui orientent la perception de soi et du monde, appropriés par l'individu grâce à l'influence du milieu social, culturel et professionnel, à l'expérience personnelle, à des instances créatrices d'opinion privilégiées comme les communications de masse, sont appelés des *stéréotypes*.

Le stéréotype est un concept contemporain introduit dans le vocabulaire courant vers la fin du XIXème siècle. Utilisé au début dans l'imprimerie, il se définit d'abord comme l'objet imprimé dupliqué à l'infini, grâce à la reproduction d'un même modèle. C'est W. Lippman, journaliste de profession, qui le présente (1922) comme ces "pictures in our heads", images de seconde main qui médiatisent notre rapport au réel. Lippman considérait le stéréotype comme une tendance universelle à regrouper les situations et les faits sur la base d'une similarité. Représentations génériques et simplificatrices de la réalité trop vaste, trop complexe mais aussi trop "évanescente pour une connaissance directe" (Lippman, 1922) par une sélection cognitive limitée d'éléments spécifiques, d'omissions conscientes ou de simples oublis, les stéréotypes peuvent être orientés, volontairement ou non, vers des domaines spécifiques: il y a des stéréotypes métalinguistiques (par exemple le roumain est une langue phonétique) ou métaculturelles (institutions, mythes, histoire, traditions, etc.), socio-comportementaux, etc. Le côté inconscient ou prémédité des schémas mentaux acquis différencie, selon nous, les stéréotypies des préjugés. Aussi le stéréotype plonge-t-il ses racines plutôt dans l'émotionnel et il justifie ou engendre le préjugé qui a un côté beaucoup plus important de rationalité. Mais approfondir cette différence ne fait pas l'objet de l'étude présente. Les deux peuvent être des faussaires de la perception de la réalité.

L'utilisateur du stéréotype s'éloigne de la réalité en la restreignant, en la tronquant et en la déformant, et alors qu'il pense procéder à un simple constat des faits, il coule, en fait, ce que sa culture a défini d'avance pour lui. Le stéréotype est constitué par l'image que l'on se fait de son propre groupe national ou autre (autostéréotype) ou des autres groupes nationaux (hétérostéréotype).

Une représentation stéréotypée d'un groupe ne se contente pas de généraliser mais elle peut même déformer la réalité en appliquant automatiquement le même modèle rigide à chacun des membres du groupe. Quand un étudiant étranger, répondant à une enquête, déclare que la France lui évoque la bohème artistique, que le français est la langue de la poésie mais aussi de la raison, que c'est le pays de la mode et de l'amour, etc., il se fait l'énonciateur d'un *stéréotype*, dans ce cas une structure sémantique toute prête, organisée autour de quelques éléments symboliques simples qui viennent immédiatement remplacer ou orienter l'information objective ou la perception réelle.

Un individu appartenant à une nation ou à un groupe – ethnique, social, économique, etc. – se verra donc appliquer d'office le même schéma de comportement, de mentalité, de qualités ou de défauts. Le stéréotype porte en général un jugement de valeur et est parfois associé à un raisonnement syllogistique: "Les Japonais sont travailleurs ; M. Suzuki est japonais donc M. Suzuki est travailleur. " (Stening & Everett, 1979, p. 203).

Pierre Verluise (2001) remarquait le phénomène inverse, d'extrapolation, par lequel les qualités et les défauts des individus sont transférés à l'image de la nation entière. Ainsi se fait-il que l'arrogance de certaines personnalités françaises a été assimilée à une attitude hautaine du peuple français vis-à-vis de leurs partenaires européens et internationaux : "*Trop souvent, les Français affichent également un mépris insupportable à l'égard des étrangers, même francophones./.../ Où que ce soit, un Français persiste à se croire le centre du monde... et cela se ressent dans le regard que les autres posent sur nou*s." Cette "arrogance des Français" nous donnerait le droit de croire que dans un contexte interculturel d'entreprise les employés français auraient une attitude méprisante envers leurs collègues d'autres nationalités, que leur communication et l'échange de savoirs en auraient à souffrir. Roland Meyer, consultant en Intelligence économique, remarquait aussi (2003) que, selon les clichés culturels étrangers, les Français suivent toujours un modèle organisationnel monarchique et étatisé, et que "*les classes sociales françaises restent extrêmement cloisonnées. Dans le monde de l'entreprise, cela se traduit par des modes d'organisation marqués par une très forte distance hiérarchique entre les différents types d'acteurs* ".

Les Roumains sont eux aussi tributaires à certains stéréotypes culturels lesquels, permanentés, pourraient freiner leur intégration et leur souplesse dans la communication interculturelle dans une entreprise multinationale. La présentation hyperbolique de la modernité et le professionnalisme de type occidental de la société roumaine, médiatisé de main de maître du lobby, en vue d'attirer les investisseurs étrangers est également fallacieuse. C'est bien vrai que "*le monde qui se construit depuis 1989 est tellement dynamique qu'il devient difficile à décrire. En Roumanie, les choses changent à une telle vitesse que toute observation, si puissante et expressive soit-elle, risque de devenir caduque demain, voire incompréhensible pour l'observateur lui-même !"* (Caranfil, 2003). Et les compétences professionnelles des Roumains sont bien réelles et compétitives :"*La Roumanie, eldorado de la sous-traitance informatique en Europe?*" s'intitulait, par exemple, un article de journal éléctronique de 2003 (auteur Christophe Guillemin, ZDN et France, jeudi 18 septembre 2003). Pourtant, insister sur le fait que l'intelligence roumaine peut être utilisée à bas prix risquerait de devenir un stéréotype selon lequel les Roumains seraient, en général, mal rémunérés ce qui ne serait sans doute pas un émule pour la bonne entente interculturelle au sein d'une multinationale implantée en Roumanie. L'article présentait une étude de la société d'études Pierre Audoin Consultants qui affirmait que "*les ingénieurs et développeurs de logiciels les moins «chers» d'Europe étaient en Roumanie, pays d'avenir pour la sous-traitance et l'externalisation d'activités de recherche et développement*." Selon Eugen Schwab, directeur exécutif de PAC en Roumanie, le salaire de base d'un ingénieur "junior", après cinq années d'études, s'élève à 250 euros par mois en moyenne. Ce qui est de deux à cinq fois inférieur aux rémunérations en vigueur dans les autres pays européens. Ceci entraînerait une plus faible rémunération des Roumains dans une entreprise multinationale par rapport à d'autres collègues provenant d'un pays occidental.

Ces présentations ne sont pas, pourtant, dépourvues de vérité. Nous avons entrepris une enquête dans l'entreprise franco-roumaine Alcatel de Timisoara concernant *l'orientation* (habileté à évaluer la relation de l'individu avec l'environnement) et *le feed-back* (connexion inverse, la rétroaction des individus) des employés français (16, cadre sen majorité) et roumains (30). La conclusion a été que les Roumains ont une orientation et un

feed-back plus faibles que les Français, ce qui pourrait être dû, également, à une mauvaise gestion des stéréotypes culturels.

Conclusion

Dans le processus de mondialisation la concurrence et la coopération doivent maintenant être pensées ensemble. Cette leçon a été bien comprise par les Français, par exemple, qui ont innové leurs techniques de gestion des ressources humaines notamment dans le contexte interculturel d'une entreprise multinationale. Le fait qu'à Timisoara et dans sa région il y a plus de 40 entreprises françaises qui emploient des recrutés locaux ainsi que leur succès des n'en est qu'une preuve de leur savoir de gérer l'interculturalité.

Le pouvoir appartient, en effet, à celui qui sait gérer les réseaux et qui a la capacité de créer une dynamique collective par l'impulsion des équipes à la coparticipation au bénéfice de tous. Les moyens d'action passent par les arrangements, la négociation, la consultation et l'écoute, selon R. Rhodes (1996). Car après tout, la bonne mesure de la gestion interculturelle d'une entreprise multinationale est son développement et la compétitivité de ses produits. Bien gérer et surmonter les stéréotypes c'est le principe clé de l'apprentissage de l'interculturalité dans une entreprise multinationale.

Bibliographie

1. Adler N.J., - "International Dimensions of Organizational Behavior", second edition, PWS-Kent ublishing Cy, Boston,1991.
2. Adler N.J., - "Cross-Cultural Management Research: The Ostrich and The Trend", in *Academy ofManagement Review*, vol. 8, n° 2 (April 1983).
3. Aktouf O., - "Le Management entre tradition et renouvellement", Gaétan Morin (3e éd.), Québec,1991.
4. Bogathy Z., - "Introducere în psihologia organizațională", Tipografia Universității de Vest, Timişoara, 2002.
5. Buzărnescu Ş., - "Sociologia conducerii", Editura de Vest, Timişoara, 2003.
6. Chevrier S., - "Le management des équipes interculturelles", PUF Paris, 2000.
7. Iribane P. D', - "Cultures et mondialisation", Seuil, Paris,1998.
8. Hofstede G. ; Bollinger D., - "Les Différences culturelles dans lemanagement", Les Éditions d'organisation, Paris, 1987.
9. Lippman W., - "Public Opinion", Penguin Books, New York, 1922.
10. Rhodes R. , -"The new governance: governing without government", in *Political Studies*, 3, 1996.
11. Stening B.W.; Everett J.E., - "Direct and Stereotype CulturalDifferences", in *Journal o Cross-Cultural Psychology*, vol. 10, n° 2, June 1979.
12. Verluise P., - "Quelle France dans le monde au XXI e siècle ? ", (2001), www.diploweb.com, consulté le 5 février, 2006.
13. Vlăsceanu M., - "Organizații şi comportament organizațional", Polirom, Iaşi, 2003.
14. http://www.zdnet.fr/actualites/informatique/0,39040745,39124106,00.htm, consulté le 16 février, 2006.
15. http://www.roumanie.com/Cinema-film_Philanthropique_realisateur_Nae_Caranfil-A69.html, consulté le 16 avril 2006.