

La gestion interculturelle: une des clés de l'Asie

Les entreprises actives au plan international observent généralement de près l'évolution de la mondialisation en même temps qu'elles accordent une attention particulière aux défis que pose l'Asie. La mondialisation s'accompagne toujours de nouveaux gagnants et perdants. Les premiers ont compris que ce mouvement était une chance, ils ont appris et se sont adaptés. Les perdants ont souvent été réticents à accepter les nouvelles règles et à accompagner les changements. Le succès dépend donc très fortement de la compréhension interculturelle des différents acteurs.



La prise de contrôle par la société Lenovo de la branche Informatique personnelle d'IBM (en illustration) est un cas d'école en matière de gestion interculturelle. Le nouveau géant qui en est issu a traversé, au début, de nombreuses difficultés en raison des différences de mentalité.

Photo: Keystone

Les économies asiatiques veulent rejoindre les pays occidentaux dans la position qui est la leur depuis déjà longtemps ou qu'ils prétendent encore occuper. Ces derniers ont vite oublié que pour Voltaire, ce grand philosophe, la culture chinoise semblait surpasser

la civilisation européenne. Dans les faits, les données économiques montrent que le continent asiatique – la Chine en tête – rejoint l'Occident à grandes enjambées et l'a même dépassé par moment. On prévoit que la Chine n'aura pas besoin d'attendre trop longtemps pour devancer économiquement les États-Unis et imposer sa suprématie en ce domaine. Les transformations fondamentales que subit le monde économique proviennent de là.



P^r Claus Schreier
Chargé de cours en management interculturel et directeur des études, CAS International Leadership et Management Consultant «Die Kulturarchitekten»
claus.schreier@hslu.ch



Markus Zemp
Directeur des études et chargé de cours en gestion stratégique, MBA Lucerne
m.zemp@hslu.ch

Relever le défi asiatique

L'ascension de l'Asie constitue un appel aux entreprises occidentales si elles ne veulent pas compter parmi les perdants: elles doivent relever le défi et faire face à la concurrence. Cela ne signifie pas seulement exporter en Asie, mais aussi y produire et y installer une partie de leur recherche. Il est également significatif que la compétition mondiale ne

s'exerce plus seulement dans les pays en développement, mais qu'elle a largement gagné l'Europe, y compris la Suisse. La concurrence asiatique investit ses avoirs en Occident et, profitant de la crise, y cherche des «occasions à saisir».

Ces derniers temps, quelque 900 entreprises japonaises, 800 chinoises et 375 indiennes se sont installées dans la seule Allemagne... et leur nombre s'accroît rapidement. C'est ainsi qu'une firme chinoise spécialisée dans la technologie et quasiment inconnue ici, Huawei, a décidé de s'y installer. Mené par un CEO allemand et doté du savoir-faire européen, cette entreprise souhaite se faire une place sur le marché des smartphones, n'hésitant pas à s'attaquer à la domination d'Apple et de Samsung. Huawei a investi pour l'occasion une partie non négligeable de son budget de recherche estimé à 300 millions d'USD à l'extérieur de la Chine.

Lenovo a déjà franchi cette étape avec succès. L'entreprise chinoise s'est offerte en 2005, pour 1,75 milliard d'USD, la branche Informatique personnelle d'IBM, la société considérée comme l'«inventeur» de l'ordinateur individuel et présente dans le monde entier. Cette prise de contrôle est un cas d'école en matière de gestion interculturelle. Le nouveau géant informatique a traversé, au début, de nombreuses difficultés en raison des différences de mentalité. Lenovo ne devait pas seulement faire face au tir nourri, mais habituel, de la concurrence qui profitait de l'occasion; elle devait fortement lutter contre les différences culturelles qui n'ont pas tardé à se présenter. Qiao Jian, vice-président des ressources humaines de Lenovo, avait, à l'époque, exprimé sa pensée sur le sujet: «Les Américains parlent volontiers, les Chinois préfèrent écouter. Nous nous demandions d'abord à quoi cela leur servait de continuer de parler alors qu'ils n'avaient plus rien à dire. Avec le temps, nous avons appris à être plus direct en cas de problème et les Américains se sont mis à mieux écouter».

L'Asie: un foisonnement de cultures et de points communs

L'attention de la politique et de l'économie est souvent retenue par la Chine et l'Inde; il ne faudrait, toutefois, pas perdre de vue les autres «tigres» asiatiques. En outre, si une union économique comme l'Asean a encore beaucoup de chemin à faire, il est évident qu'elle se dirige vers un modèle qui s'inspire de l'UE. Ces constatations se traduisent par une réalité que les entreprises occidentales ont insuffisamment intériorisée: l'Asie est, culturellement, pour le moins aussi diverse que l'Europe ou, si l'on préfère, l'UE. Y pro-

céder de manière unique comme on le fait conduit souvent à une impasse.

Il existe, cependant, bien un certain nombre de points communs à la culture asiatique qui permettent aux responsables de la mondialisation – autrement dit aux collaborateurs et aux gestionnaires des entreprises internationales – de surmonter plus facilement les barrières interculturelles. Si l'on parvient à préparer le management correctement à ce qui l'attend, il comprendra peut-être que les expériences désagréables qu'il pourrait subir de la part de ses partenaires chinois en matière de propriété intellectuelle proviennent la plupart du temps d'incompréhensions culturelles.

Particularités de la gestion interculturelle en Asie

Le continent asiatique connaît depuis longtemps une véritable renaissance de la pensée confucéenne. Elle exprime que l'attention accordée aux autres individus est au plus haut point essentielle à la cohésion humaine; l'harmonie qui en résulte ne peut être atteinte qu'à travers la formation et la discipline. Ces principes se reflètent dans le collectivisme, qui impose aux hommes d'affaires plus de distance face au pouvoir et une vision à bien plus long terme que dans les pays occidentaux. En d'autres termes, les gestionnaires occidentaux s'étonnent de la fermeté avec laquelle leurs homologues asiatiques suivent la planification et la mettent en place, une fois l'objectif défini, en incluant un temps suffisamment long, une grande flexibilité et des ressources considérables.

Les gestionnaires occidentaux retiennent, au contraire, de leurs expériences des marchés asiatiques que souvent rien ne semble aussi important que de conclure rapidement des affaires et d'enranger des avantages personnels. Il apparaît, avec le recul, que ce comportement n'est, dans la plupart des cas, que le reflet de celui du monde occidental et qu'ils l'ont appris dans les écoles de commerce qui appliquent l'exemple américain. Les résultats trimestriels et l'obsession matérialiste sont en contradiction avec l'idée que les Asiatiques se font des relations et de l'égalité, même lorsque la négociation est âpre. Le rythme trimestriel qu'impose la gestion comptable et l'attribution de commissions empêche les producteurs asiatiques intéressants de développer des relations et réseaux essentiels (Guanxi). La violation de la propriété intellectuelle et la maximisation des bénéfices à court terme pratiqués par certains partenaires asiatiques peut constituer une réaction à une conception irréflective et bornée des affaires, qui ne donne pas aux interlocuteurs la possibilité de construire des relations à long terme.

Une gestion qui passe par la compréhension réciproque des cultures

De grands progrès ont été faits, ces dernières décennies, dans l'analyse économique des différences culturelles et des manières d'en tenir compte. Les entreprises qui font appel à l'étendue de ce savoir sont, malgré tout, peu nombreuses. Cela tient, entre autres, au fait que, pour les entreprises, la simple connaissance des différences culturelles ne garantit pas encore la réussite économique. Il semble, en outre, que pour nombre d'entre elles, les compétences interculturelles – comprises comme faisant partie intégrante de la panoplie d'un meneur d'hommes et comme la capacité de tisser des liens qui dépassent les frontières culturelles – ne soient guère enseignables et, dans le cas de certains, guère assimilables.

L'exemple des acteurs qui ont réussi au niveau mondial montre la part essentielle que revêtent les capacités et caractéristiques des individus. La compréhension des cultures détermine aussi bien le succès que l'échec. Le responsable de l'Asie chez BASF déclarait un jour qu'il ne servait à rien de dire ses « quatre vérités » à son interlocuteur chinois. On ne peut pas négocier à l'occidentale et s'engager sur des sujets qui peuvent fâcher. Cela aurait immédiatement pour résultat de lui faire perdre la face, comme le dit l'expression maintes fois répétées.

Il est plus facile, en Asie, d'essayer un refus autour d'un déjeuner pris en commun; c'est également plus efficace qu'un avocat. Cela correspond exactement à la pensée confucéenne qui consiste à réussir en usant de la voie de l'harmonie et de l'égalité. Une telle façon de penser ne peut toutefois se décréter; elle doit mûrir et être transmise.

La compréhension interculturelle est une manière pour les entreprises et leur dirigeants de préparer leur succès en Asie. Qu'est-ce qui distingue un entrepreneur compétent en ce domaine?

1. Il connaît sa propre culture ainsi que celle de ses interlocuteurs. Il comprend les différences, peut les analyser, faire le pont entre elles et gérer les conflits possibles (intelligence cognitive).
2. Son comportement est neutre culturellement, que ce soit en matière de direction ou d'interaction, et il perçoit les différentes idées que suscitent les positions de supérieur et de subalterne. Il peut se remettre en question, adapter la situation interculturelle et établir de nouveaux modes de conduite avec les individus (intelligence metacognitive).
3. Il s'engage résolument dans l'interculturalisme (intelligence de motivation).

4. Il négocie et peut lancer ou autoriser une négociation dans un contexte interculturel. Cela entraîne sa réflexion et améliore ses connaissances dans ce domaine (intelligence comportementale).

On doit, dès lors, se demander ce qui peut être transmis ou enseigné dans le domaine de la compréhension culturelle.

Transmission et approfondissement des compétences interculturelles

Une quantité d'ouvrages traitant du management abordent depuis longtemps les thèmes de la motivation et des motivateurs. L'incitation à agir, liée de près à la motivation, implique justement dans les entreprises internationales des questions relativement fréquentes sur l'organisation et la liberté d'organiser. Ces deux niveaux peuvent être débattues, en se basant sur Maslow, et mis en place de manière satisfaisante par les managers occidentaux.

Il faut aider les compétences en savoir-faire interculturel à se développer, et même les guider, et il convient d'être capable de réfléchir sur sa méthode de commandement – laquelle s'inspire d'une culture propre – et, le cas échéant de la modifier. On peut être sûr que, si les différences interculturelles restent méconnues, elles aboutiront à des problèmes et des conflits en nombre. Ceux-ci opposeront les dirigeants et les subordonnés, les entreprises, les nations, mais ils offriront en même temps aux protagonistes la possibilité de roder leur mentalité et leur comportement et de les rendre indépendants de toute culture. Des compétences en gestion interculturelle permettent de saisir les chances qui se présentent, de construire de nouveaux systèmes à partir de ceux existant, de modifier les valeurs qui gouvernent les différents types de management, et, finalement, de les réunir. Il en résulte un apprentissage mutuel qui rapproche les uns et les autres. C'est ce que décrit et revendique le concept de compréhension culturelle.

Pour qu'une telle transformation se produise, des entraînements à la gestion et à la communication interculturelles sont nécessaires. Les offres en ce domaine ne peuvent se contenter de traiter en passant les obligations et les interdits d'une culture spécifique. Les participants à ces formes de formation continue doivent davantage apprendre à accepter d'autres comportements et surtout comprendre que leur attitude même en matière de management ne va pas obligatoirement de soi pour les autres. La difficulté consiste donc à mettre les managers en position d'évaluer, d'établir et de faire fructifier des rapports humains qui transcendent les bar-

Sources

- Frik S. et Schreier C., «Mit interkultureller Kompetenz zur erfolgreichen Internationalisierung», *KMU-Magazin*, n° 8, 2011, p. 26–28.
- Hofstede G. et Hofstede G. J., *Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*, Deutscher Taschenbuchverlag, 5^e édition, 2011.
- Methfessel K., «Der Aufstieg des Drachen». *Wirtschaftswoche Global*, 2012.
- Plum E., *Cultural Intelligence. The Art of Leading Cultural Complexity*, London, Middlesex University Press, 2008.
- Schreier C. et Arnold S., «Mit interkultureller Leadership-Kompetenz zur Handlungsfähigkeit», *IO New Management*, n° 10, 2009, p. 8–10.
- Seelmann-Holzmann H., *Cultural Intelligence – Die Erfolgsformel für Wachstum in einer multipolaren Welt*, Wiesbaden, Gabler, 2010.
- Willershausen F., «A. Oldekop: Kung-Fu-Management», *Wirtschaftswoche*, n° 27, 2012, p. 68–71.
- Zhijun L., «The Lenovo Affair», dans Gerry Johnson et al., *Strategisches Management, Eine Einführung*, Pearson Verlag, 2011.

rières culturelles. Il faut pour cela que les managers et les entreprises soient prêtes à admettre les expériences interculturelles.

Ce genre d'exercice exige aussi de pouvoir appréhender le phénomène culturel à travers ses multiples facettes et de savoir exploiter les cultures étrangères et leur style de management en les intégrant à sa propre gestion. Les offres de formation les plus fructueuses sont celles qui traitent de la culture au plan intellectuel et, en même temps, permettent d'expérimenter le dialogue interculturel (par exemple en Asie). Elles incluent fréquemment des jeux de rôle et des entraînements ciblés en matière de comportement. Les instituts de formation aident à mettre sur pied de tels cours pour les dirigeants et les gestionnaires avec tout l'encadrement interculturel nécessaire. Le plan d'études s'établit avec l'université partenaire dans les pays ciblés, ce qui permet d'expérimenter la gestion interculturelle. ■

www.pwc.ch/nachfolge

Nachfolgeplanung: Neues auf Bewährtes bauen

Jetzt verfügbar: Ratgeber zu Schlüsselfragen, Zielen und Lösungen der Nachfolgeplanung

pwc

Der unternehmerische Generationenwechsel ist in den letzten Jahren komplexer geworden. Sie stehen vor keiner leichten Aufgabe. Deshalb haben wir für Sie einen Ratgeber zusammengestellt. In diesem erfahren Sie, welche Schlüsselfragen anstehen, wie Sie Ihre Ziele konkretisieren können, welche Nachfolgelösungen möglich sind und welche steuerlichen, rechtlichen und finanziellen Aspekte es zu berücksichtigen gilt. Bestellbar bei unten stehendem Kontakt oder direkt online unter www.pwc.ch/nachfolge.

Kontakt: Sascha Beer, +41 58 792 15 39, sascha.beer@ch.pwc.com