

CULTURE NATIONALE, FORMATION SUPÉRIEURE
ET MANAGEMENT INTERCULTUREL

Nina IVANCIU

L' accroissement des collaborations au niveau international, qui exposent un nombre toujours plus grand de personnes à des modes de pensée et de comportement différents des leurs et qui conduisent souvent à des malentendus ou à des divergences risquées pour la mise à bonne fin d'un projet commun, a favorisé la parution de nombreuses publications de la recherche comparative et interculturelle.

En particulier, l'importance du management interculturel pour les compagnies multinationales dont les dirigeants se posent, entre autres, des questions visant l'altérité et les modes de traiter les différences culturelles, renforce le développement des travaux qui s'intéressent à la compréhension des systèmes culturels et à leur approche comparée afin de révéler des spécificités et des similitudes, ou bien d'examiner l'influence des orientations de valeurs des sociétés sur les interactions en contexte pluriculturel.

Dans le cadre des recherches qui thématisent la valeur du facteur culturel et, par le biais de leurs résultats, offrent des suggestions pratiques pour la gestion des divergences nuisibles à la réussite des projets internationaux, une place à part revient à l'ouvrage de Christoph Barmeyer, *Management interculturel et styles d'apprentissage. Étudiants et dirigeants en France, en Allemagne et au Québec* (Les Presses de l'Université Laval, 2007). L'auteur¹ s'intéresse lui aussi à la culture, tout d'abord nationale, qui touche de façon

¹ C. Barmeyer, expert en sciences de gestion, a une grande expérience dans l'éducation interculturelle (pratique et recherche) et a publié divers livres et articles centrés sur le management interculturel, la gestion des ressources humaines à l'international, la culture d'entreprise ou le management franco-allemand.

décisive tous les domaines des systèmes sociaux, mais il l'approche de manière plus concrète. Ainsi, il se propose de comprendre le style culturel acquis au sein d'une société, partagé collectivement, à travers l'analyse des styles d'apprentissage et de travail qu'il envisage comme des valeurs culturelles ayant une grande influence sur les interactions avec des partenaires étrangers. Plus précisément, le travail de Barmeyer examine, dans une perspective comparée – il met en parallèle trois zones culturelles: la France, l'Allemagne, le Québec -, l'impact des valeurs et des normes socioculturelles aussi bien sur les modes d'apprendre, de penser et de se comporter des étudiants (futurs managers), que sur les modes de penser et de travailler des managers, sans négliger pour autant les variables individuelles (les traits de personnalité individuels).

L'hypothèse qui sous-tend ce travail est que chaque «société développe dans son contexte national des styles culturels typiques qui se révèlent notamment lors de la formation d'élites et de cadres» (p. 3). Au cours des interactions de managers appartenant à divers horizons culturels, a lieu une confrontation plus ou moins explicite de plusieurs styles de travail, les écarts pouvant mener à des malentendus et à des conflits. D'ici l'utilité de la connaissance «des différences de styles culturels et spécifiquement individuelles» qui «permet d'aboutir de façon anticipée à une meilleure collaboration» (p. 4).

Fondée sur l'examen des relations entre culture nationale, formation supérieure et management dans les trois zones précitées, l'étude se concentre sur quelques questions centrales sous l'angle de la problématique abordée:

- Qu'est-ce qui différencie les managements français, allemand et québécois? Quels styles de pensée et de travail y prédominent ?
- Comment appréhender ces styles compte tenu de l'individu, du comportement managériale et de la culture de la société ?

- Quels sont les effets de styles divergents dans les interactions internationales, particulièrement dans les équipes multiculturelles ?
- Quels styles de pensée et de travail sont les plus appropriés à l'acquisition de compétences interculturelles ?

La recherche de Barmeyer s'appuie sur une démarche interdisciplinaire à partir de laquelle sont dégagés les traits culturels de styles auprès d'étudiants (de trois établissements : l'École de management de Lyon, l'Universität des Saarlandes de Sarrebruck, l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal) et de managers des milieux culturels français, allemand et québécois.

A la base de leur mise en contraste et de l'analyse interculturelle se trouve la théorie de l'*experiential learning* (développée par le psychologue américain David A. Kolb), mise à profit dans l'examen des styles d'apprentissage. Pour atteindre ce but, Barmeyer utilise le modèle du *Learning Style Inventory* (LSI), un test d'auto-évaluation élaboré par le même psychologue en 1976, remanié en 1985 et en 2000, et procède à une recherche empirique sur les styles de pensée et de travail d'étudiants des institutions mentionnées. En vue de classer les résultats du LSI, l'auteur associe deux types de méthodologies, l'une quantitative (qui fournit des explications générales, négligeant souvent le contexte situationnel des interactions interculturelles), l'autre qualitative (qui tient compte du contexte spécifique et s'attache à l'analyse de cas particuliers). Cette double démarche oriente son parcours théorique vers des considérations socioculturelles, se soldant avec l'analyse et le questionnement des dimensions culturelles sous l'angle des situations du management. Parallèlement, les résultats de ses enquêtes sont liés au développement des compétences interculturelles.

L'ouvrage est structuré en 7 chapitres, précédés d'une introduction qui précise les thèmes abordés, l'objectif du travail et la démarche adoptée. La base de l'étude est constituée par le premier

chapitre (« Culture – ambiguïté des concepts et des notions ») où en avant-plan se trouve le concept de culture nationale.

Les questions méthodologiques fondamentales ayant trait à la recherche de culture comparative et interculturelle font l'objet du chapitre 2 (« Méthodologie dans la recherche comparative et interculturelle »). L'auteur s'y concentre en particulier sur les problèmes que soulève la comparaison (la formation d'équivalences, par exemple) et sur les approches de recherche comparée (méthodes qualitatives et quantitatives ; approche « etic » et « emic »).

Les thèmes de la communication économique interculturelle et des pratiques en management interculturel sont développés dans le chapitre 3 (« Communication interculturelle et management interculturel »). L'auteur y reconnaît le rôle que jouent les différences culturelles pour l'activité culturelle, mais en même temps il considère que la culture ne doit pas être surévaluée comme facteur d'influence², et remarque l'importance d'autres variables comme les aspects individuels et situationnels. Le chapitre 4 (« Le style culturel ») envisage le style comme un « instrument de présentation et de description des différences individuelles et culturelles » (p. 87), perspective négligée habituellement dans l'analyse du management comparé et interculturel, et procède à la comparaison des styles d'apprentissage et de pensée d'étudiants français, allemands et québécois. Par le biais de cette comparaison, sont présentés de manière contrastive « les caractères culturels et les particularités dans le comportement de management ». (*Idem*)

Le *Learning Style Inventory* (LSI) sert, dans le chapitre 5 (« Analyse interculturelle des styles d'apprentissage – *Learning Style Inventory* »), à déceler les styles de pensée et de travail convergents et divergents des trois zones culturelles. Les effets des différences de styles sur des interactions interculturelles concrètes en situation de

² À ce propos, il cite Jean-Claude Usunier (*Commerce entre cultures*, 1992, p. 55) : « Tout n'est pas culturel. Rien ne serait plus dangereux que d'identifier complètement le comportement des individus avec celui du groupe culturel dont ils sont issus. »

management sont mis en relief d'un point de vue synchrone dans le chapitre 6 (« Management et LSI »). Les résultats LSI sont ensuite interprétés sous un angle diachronique pour les compléter par un modèle culturel du style de management. L'auteur y révèle certains problèmes dus aux styles de travail divergents qui apparaissent dans les différentes phases de gestion d'un projet d'une équipe multinationale. Corrélativement, il insiste sur la nécessité d'une synchronisation interpersonnelle des divers styles de travail qui peut s'obtenir

«[...] par le biais d'entraînements et de conseils interculturels qui font prendre conscience des divergences de styles de travail et qui aident les collaborateurs à trouver des compromis et à entrer dans un processus d'adaptation. Seule une adaptation permanente des personnes concernées, qui fait appel à la flexibilité et à la disposition au compromis, permet la réussite de la coopération » (p. 189).

Le dernier chapitre (« Apprentissage interculturel en LSI ») met en rapport les styles culturels des étudiants avec la constitution et les caractéristiques des compétences interculturelles. Le lecteur y trouve également un examen des modes de pensée et de travail qui conviennent le mieux à la collaboration interculturelle. A ce propos, l'auteur rappelle l'importance capitale des processus d'adaptation mutuelle, « les relations interculturelles d'échanges » s'accompagnant « de processus réciproques d'enseignement et d'apprentissage » (p. 240). Ces processus d'adaptation qui encouragent l'intégration « exigent une disponibilité à réaliser des changements (affectif), [...] demandent un effort intellectuel (cognitif) et ont besoin d'une mise en œuvre pratique (comportemental). » (*Idem*)

Les « Considérations finales » de l'ouvrage font une synthèse des sujets abordés, dont le traitement s'appuie sur une riche documentation à laquelle s'associe la réflexion originale de l'auteur. De plus, elles suggèrent des pistes de pratique de la gestion des ressources humaines à l'international par la valorisation du LSI, instrument qui « fournit des indications précises concernant des

caractéristiques individuelles et culturelles ainsi que sur la compétence interculturelle » (p. 244). Grâce à leur profil LSI personnel, les personnes qui travaillent à l'international ont l'opportunité « de se positionner au sein d'équipes, de la culture d'entreprise et de la culture nationale » (p. 245), de changer ou d'adapter leur comportement suivant les expériences d'apprentissage. Qui plus est, la conscientisation

« [...] de points forts individuels et culturels, leur combinaison et une synchronisation judicieuse aident, dans des équipes par exemple, à obtenir des synergies culturelles grâce à une plus grande capacité à résoudre des problèmes et à une créativité plus riche. C'est ainsi que des collaborateurs qui, en tant qu'interfaces, parviennent à franchir les barrières entre différentes cultures et entre les collaborateurs issus de ces cultures, et qui font ainsi preuve d'une compétence interculturelle élevée, vont tenir une place de plus en plus importante » (p. 245).

Pour ce qui est de la recherche dans ce même domaine du management interculturel, l'auteur fait quelques suggestions qui portent aussi bien sur les méthodes de travail que sur les sujets à approfondir. Il met ainsi l'accent sur l'analyse des comportements d'apprentissage qu'il voit comme un instrument pertinent pour la compréhension d'un style culturel, combiné à des enquêtes orales susceptibles de révéler

« [...] sur une base principalement quantitative et empirique, dans quelle mesure des modes de pensée et de comportement sont **réellement** conditionnés par la culture nationale et dans quelle mesure les profils de la personnalité, les cultures du monde du travail, les cultures des secteurs de travail, celles d'organisations et d'autres caractéristiques culturelles secondaires comme l'âge, le sexe, la situation socioprofessionnelle, etc. constituent d'autres sources de différences » (p. 246).

Il met également en avant la nécessité de réfléchir encore plus sur « les contenus et les méthodes de formation qui marquent le style » (p. 246) et de procéder à des études détaillées visant en principal les domaines interculturels qui exigent un entraînement à part non seulement de la faculté d'agir mais aussi de l'esprit

d'équipe, tout comme « les types de formation qui y répondent de manière spécifique en encourageant les processus d'apprentissage et en contribuant à la création de synergies » (p. 247).

Par son étude comparée des styles de formation et d'apprentissage et leur mise en relation avec le style culturel ou la culture nationale, par les regards croisés impliquant étudiants et managers des trois zones culturelles ciblées, mais aussi par l'importance accordée au développement de la compétence interculturelle des étudiants, en particulier à sa composante émotionnelle (amplement discutée dans le chapitre 7, où sont examinés les stades de sensibilité interculturelle) et aux méthodes de formation interculturelle, l'ouvrage de Barmeyer s'adresse non seulement aux spécialistes en gestion à l'international. Il est en mesure d'intéresser également les enseignants de langues dont la recherche et la pratique se déroulent surtout dans des établissements économiques. Il leur fournit d'intéressants éclairages des aspects thématiques propres aux interactions en milieu professionnel pluriculturel.

De même, à partir du lien qu'il établit entre trois facteurs essentiels pour le profil des acteurs concernés (traits de personnalité, faculté d'action en milieu pluriculturel, degré d'adaptation à la culture cible) et, conséquemment, entre les styles d'apprentissage et le style d'enseignement (types et méthodes de formation), ce livre peut suggérer aux enseignants des horizons nouveaux sur l'approche de l'Autre et de ses différences aussi bien culturelles que personnelles et, conjointement, sur le processus d'apprentissage interculturel dirigé.