

## **Différences culturelles et acquisition des compétences : quelques réflexions**

Claudia Jonczyk

Comme le montrent les diverses contributions de ce livre, l'acquisition des compétences constitue un défi majeur dans le monde des affaires d'aujourd'hui. La capacité à gérer des projets, les compétences techniques (finance, stratégie, etc.) mais aussi relationnelles et sociales, ont été citées comme autant d'aptitudes recherchées par les organisations.

Certaines contributions ont donné des précisions sur les méthodes, outils ou programmes d'enseignement visant à faciliter l'acquisition de ces compétences. Cependant, en contexte international, les spécificités culturelles jouent un rôle essentiel dans le choix de l'approche et des méthodes pédagogiques. Le but de cet article est de préciser ce rôle en présentant quelques résultats de la recherche.

### **Eléments théoriques sur les différences culturelles**

La recherche sur les différences culturelles et leurs impacts en gestion d'entreprise s'est développée à partir des années 80. Les travaux de Hofstede (1980) sont considérés comme fondateurs. Hofstede identifie différentes sphères culturelles et leur associe des traits caractéristiques. Ainsi, les différences culturelles peuvent être décrites selon quatre dimensions.

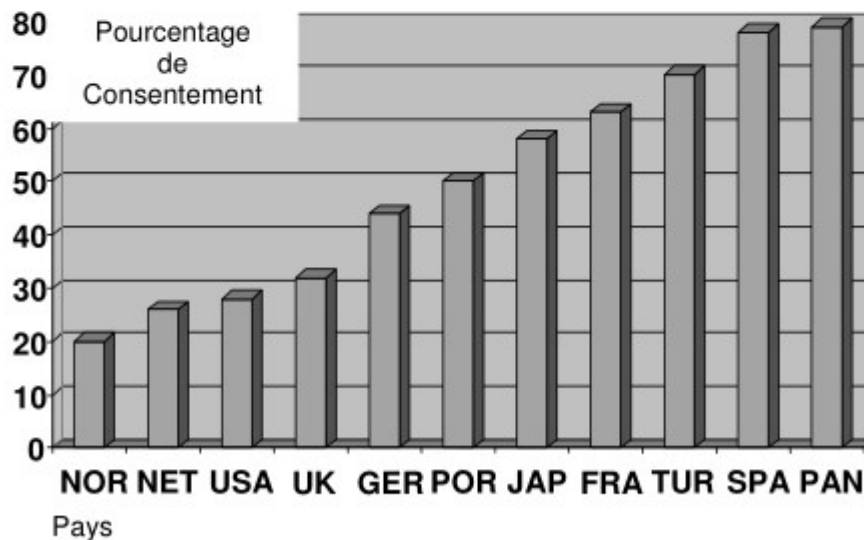
#### **Première dimension: la distance hiérarchique**

La distance hiérarchique mesure le degré d'acceptation vis-à-vis d'une distribution inégale du pouvoir.

Parmi les pays à distance hiérarchique élevée, on trouve les pays latins d'Europe (France, Belgique, Italie, Espagne), les pays d'Amérique du Sud, les pays arabes et les pays d'Afrique noire. Parmi les pays à distance hiérarchique faible, on trouve les pays germaniques, scandinaves et anglo-saxons.

De façon implicite, les ressortissants de tel ou tel pays mettent en pratique un modèle d'organisation d'entreprise correspondant à leur mentalité. Ainsi, dans les pays à distance hiérarchique faible, on observe une tendance à la décentralisation, à la réduction des niveaux de management et à un encadrement « allégé » ; dans les pays à distance hiérarchique élevée en revanche, l'organisation est centralisée, pyramidale avec de nombreux niveaux de management.

Un facteur important pour décrire cette dimension dans un contexte organisationnel est la relation entre supérieur et employé. En distance hiérarchique élevée, le supérieur est perçu comme une autorité censée instruire les employés. Il est respecté pour son autorité personnelle et son savoir. On attend du supérieur qu'il ait « réponse à tout ». Ainsi, un « sondage » effectué dans différents pays sur la base de la proposition suivante : « Il est important que les managers aient des réponses précises à toutes les questions que les employés pourraient poser », confirme ce point (voir graphe ci-dessous).



**Deuxième dimension : le contrôle de l'incertitude**

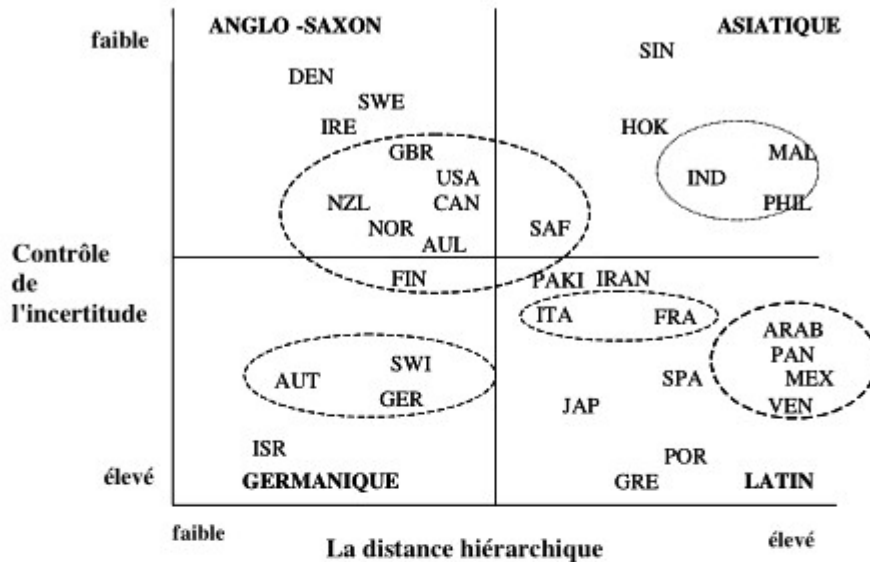
Cette dimension fait référence à la manière dont les sociétés abordent le risque. Certaines cultures favorisent la prise de risque, d'autres la défavorisent. Ainsi, le contrôle de l'incertitude mesure à quel degré les membres d'une société se sentent menacés par des situations non structurées et non prévisibles, et à quel degré ils cherchent à éviter de telles situations.

Typiquement, les pays latins, i.e. France, Belgique, Italie, Espagne pour l'Europe, Mexique, Colombie, Venezuela, Pérou, Chili, Argentine pour l'Amérique, et le Japon entrent dans la catégorie « contrôle élevé de l'incertitude ». Les pays scandinaves, anglo-saxons, du Sud-est asiatique, les pays en voie de développement, comme l'Inde, et les pays africains entrent dans la catégorie « contrôle faible de l'incertitude ».

La vie des entreprises se trouve profondément affectée par cette dimension culturelle. Par exemple, les organisations cherchant à contrôler l'incertitude développent un cadre de règles formelles, en imposant des systèmes de planning, des procédures standardisées et détaillées visant à anticiper et gérer des situations imprévues.

**« Intermède » : typologie culturelle des pays**

Le degré d'égalité entre les individus (distance hiérarchique) et le degré d'anxiété (contrôle de l'incertitude) prévalant dans une société sont reflétés dans la structure des organisations. On peut ainsi classer les organisations selon les deux dimensions suivantes : la centralisation du pouvoir (distance hiérarchique) et le degré de standardisation, de spécialisation, de planification et de formalisation des rôles (contrôle de l'incertitude). Le schéma ci-après présente les quatre types de profils organisationnels rencontrés à travers le monde, lorsque l'on croise ces deux dimensions culturelles.



- une distance hiérarchique courte et un faible contrôle de l'incertitude, comme dans les pays scandinaves et anglo-saxons : une organisation qui ressemble à une *place de marché* ;

- une distance hiérarchique haute et un faible contrôle de l'incertitude, comme en Inde, en Côte d'Ivoire et dans certains pays du Sud-est asiatique : un modèle d'organisation qui ressemble à une *famille élargie* ;

- une distance hiérarchique courte et un fort contrôle de l'incertitude, comme en Allemagne : une organisation qui ressemble à une *machine* ;

- une distance hiérarchique haute et un fort contrôle de l'incertitude, comme en France ou au Japon : une *organisation bureaucratique pyramidale*.

### **Troisième dimension : l'individualisme**

Les sociétés diffèrent également par les relations que les individus entretiennent avec les autres membres de la collectivité. D'une façon générale, on peut dire que les sociétés communautaires valorisent le temps passé pour le groupe, tandis que les sociétés individualistes valorisent le temps passé pour la vie personnelle.

Les trois pays les plus individualistes sont les Etats-Unis, l'Australie et la Grande-Bretagne. La France, comme tous les autres pays européens, se classe du côté individualiste. Les pays arabes et les pays en voie de développement se retrouvent du côté des cultures communautaires.

Dans un contexte organisationnel, cette différence culturelle se traduit notamment dans les prises de décision, le degré de compétition ou encore les modes de travail. Par exemple :

- les décisions peuvent être prises soit en privilégiant des relations personnelles, soit en mettant tout le monde sur un même pied d'égalité. Ainsi, faire des affaires dans une culture communautaire suppose d'avoir préalablement tissé des liens d'amitié ;
- le mode de traitement des conflits diffère également. Dans les cultures individualistes, un conflit débouchant sur une confrontation ouverte est considéré comme salutaire pour tous. Dans les cultures communautaires, un tel conflit aurait toutes les chances de faire perdre la face à l'un des deux protagonistes, c'est-à-dire de porter atteinte à la dignité, la fierté, voire à l'honneur, ce qui serait inacceptable.
- ces cultures attacheront donc une grande importance au maintien d'une harmonie, au moins formelle, dans les relations interpersonnelles.

**Quatrième dimension : masculinité versus féminité**

Le masculin et le féminin représentent les deux extrêmes d'un continuum définissant l'importance accordée aux valeurs de réussite, de possession et de succès économique d'une part (communément considérées comme des valeurs masculines), et à l'environnement social et la qualité de vie d'autre part (communément considérées comme valeurs féminines). Les habitants des pays dits masculins «vivent pour travailler», tandis que ceux des pays dits féminins «travaillent pour vivre».

Parmi les pays où le degré de masculinité est le plus élevé, nous trouvons le Japon, les pays germanophones, d'Amérique latine (Venezuela, Mexique et Colombie) et l'Italie. Parmi les pays à culture féminine, on trouve les autres pays latins (France, Espagne, Portugal, Pérou, Chili), et les pays d'Afrique noire, le score le plus élevé étant pour les pays scandinaves et les Pays-Bas. Les pays anglo-saxons se situent un peu au-dessus de la moyenne.

Cet élément culturel a des conséquences en matière d'organisation du travail, notamment sur la façon de résoudre les conflits. Dans les cultures masculines, les conflits sont ouverts et durs, tandis que dans les cultures féminines ils doivent rester discrets et être réglés par la discussion.

**Implication : les différences dans les systèmes d'enseignement**

Résultant des différences culturelles décrites ci-dessus, l'enseignement primaire dans les différents pays met l'accent sur l'acquisition de compétences différentes. Malgré leur proximité géographique, l'exemple des systèmes de formation scolaire en France et en Allemagne illustre ce point.

En effet, une opposition assez nette se dessine entre ce qu'on l'on demande aux écoliers allemands et ce que l'on exige des écoliers français, comme le montre le tableau ci-dessous. Tant et si bien qu'à la sortie du système scolaire, les étudiants les plus brillants seront dotés de compétences radicalement différentes selon leur pays d'origine. Les approches de résolution des problèmes et les façons de penser se transmettent ensuite dans le système

universitaire et se retrouvent finalement dans les modèles d'action professionnelle.

<b>Les écoliers allemands apprennent :</b>	<b>Les écoliers français apprennent :</b>	<b>Dimension concernée</b>
À développer le sens de la communauté	A être compétitifs	Individualisme
Questionner l'autorité personnelle, respecter les règles	Respecter l'autorité personnelle, remettre les règles en question	Distance hiérarchique
Digérer l'ensemble de l'information	Traiter l'information rapidement	Contrôle de l'incertitude
Eviter la pression	Travailler sous la pression	Contrôle de l'incertitude
Prévoir longtemps à l'avance	Structurer ses idées	Contrôle de l'incertitude
Trouver la meilleure solution	Elaborer des solutions alternatives	Contrôle de l'incertitude
Faire preuve de connaissances précises	Faire preuve d'une grande éloquence	Distance hiérarchique Masculinité/Féminité

Source: JPB Conseil

En conséquence, non seulement les programmes mettent l'accent sur des aspects différents, mais surtout la façon « d'apprendre à apprendre » varie d'une culture à l'autre.

**Implication : les différences dans l'enseignement des compétences en gestion d'entreprise**

Concernant les pratiques de management, les entreprises sont de plus en plus conscientes de ces différences culturelles. Elles reconnaissent par exemple qu'un même système d'incitation peut être plus au moins adapté au contexte culturel. Ou encore, elles reconnaissent que les styles de communication ainsi que les modes de négociation peuvent s'avérer très différents suivant les nationalités en présence.

Dans quelle mesure la *formation* et *l'enseignement* des compétences managériales peuvent-ils préparer les managers à mieux appréhender ces situations complexes ? La question se pose avec d'autant plus d'acuité qu'un nombre croissant d'entreprises - y compris des PME - s'implantent à l'international et font ainsi face à un personnel pluriculturel. L'étude de Hayes/Allinson (1988) sur les styles d'apprentissage parmi des managers de cultures différentes (dans le cas d'espèce des managers de l'Inde, de l'Afrique de l'Est et de la Grande-Bretagne) montre que ces styles d'apprentissage se distinguent considérablement.

Ces tendances ont conduit à l'enseignement de nouvelles disciplines managériales, comme « Gestion de la diversité », ou « Gestion des différences culturelles », qui tirent notamment leur fondement théorique des travaux de recherche évoqués plus haut. De tels programmes ont pour but d'augmenter la sensibilité des managers qui auront à gérer des équipes pluriculturelles. Toutefois, un tel enseignement ne saurait se borner à un apprentissage de langues étrangères, ni à une simple compréhension des traits caractéristiques d'une culture donnée. Il est essentiel que les managers apprennent les *styles d'apprentissage* propres aux différentes cultures en présence, afin qu'ils puissent *former* et donc gérer leurs équipes de façon efficace. Ci-dessous quelques précisions.

Les cultures à distance hiérarchique faible montrent une préférence pour un apprentissage centré sur l'employé, mettant l'accent sur sa capacité à prendre des initiatives. L'efficacité du training est liée

au degré d'interaction entre le formateur et l'employé, ainsi qu'entre les employés en formation eux-mêmes. La formation par études de cas, mises en situation, discussion des expériences vécues est favorisée. Dans ce type d'apprentissage, toute personne, sans distinction hiérarchique, i.e. manager, collègue ou encore intervenant extérieur, est susceptible de transmettre le savoir, pourvu qu'elle en ait la *compétence*.

Les cultures à distance hiérarchique élevée favorisent au contraire un apprentissage centré sur le formateur. La formation est réglée, selon un ordre préétabli par le formateur. L'efficacité du training est considérée comme étant le seul « produit » du savoir et de l'expertise du formateur. Dans ce contexte, la participation des employés formés est moins valorisée en tant que telle.

Par conséquent, la perception du rôle du formateur est fortement influencée par la dimension de distance hiérarchique. Dans les pays à distance hiérarchique forte, il est perçu comme une figure d'autorité censée avoir réponse à toutes les questions. Dans les pays à distance hiérarchique faible, il sera plus perçu comme un « coach » qui accompagne son équipe dans son « voyage de découverte ».

Dans les cultures qui tolèrent l'incertitude, le formateur peut se permettre de dire : « Je ne connais pas la réponse ». Son auditoire s'accommodera de questions laissées sans réponses. Les employés formés sont eux-mêmes encouragés à chercher des approches innovantes pour la résolution des problèmes. L'émergence de points de vue différents est perçue comme stimulante. Les moyens d'apprentissage souvent utilisés dans ce contexte, et qui illustrent bien le caractère « ouvert » de l'interaction, sont les simulations et les jeux de rôles.

Au contraire, dans les cultures visant à contrôler l'incertitude, le formateur est « l'expert qui doit tout connaître ». Aussi, un désaccord ouvert avec le formateur peut-être perçu comme un manque de respect, par le formateur comme par le groupe. Dans ce contexte, les employés formés recherchent des solutions précises aux problèmes posés et s'attachent à appliquer avec exactitude ce

que le formateur leur a appris. Ici, le style d'enseignement correspond plus au « cours magistral ».

### **Conclusion**

Bien que la recherche sur les différences culturelles en gestion d'entreprise a connu un élan certain depuis les années 80, la question de l'influence de ces différences sur l'enseignement des compétences n'a pas bénéficié d'une égale attention. Or, s'il est admis que la transmission des compétences est un élément clé pour l'entreprise, notamment dans le maintien d'une expertise interne, la façon de transmettre et d'apprendre ces compétences varie d'une culture à l'autre.

Les méthodes d'enseignement développées et appliquées avec beaucoup de succès dans un contexte culturel homogène s'avèrent souvent inadéquates dans un autre contexte culturel, causant frustrations et perte d'efficacité dans l'entreprise.

Par conséquent, les différences culturelles dans les styles d'apprentissage doivent être pris en compte dans la conception des formations visant à développer des compétences, surtout en présence d'un auditoire pluriculturel. Les développements de la recherche sur ce sujet apportent des éléments théoriques et pratiques permettant aux managers et aux formateurs de mettre cette dimension en pratique.

**Bibliographie:**

Allinson, C. W. et Hayes, J., The learning styles questionnaire: an alternative to Kolb's inventory, *Journal of Management Studies*, 25(3), 1988, pp. 269-81.

Anonymous, Training across cultures, *The Journal of Management Development*, 14 (9), 1995, p.57-59.

Gardner, H., Learning, Chinese-Style, *Psychology Today*, 23(12),1989, p.54-56.

Hayes, J. et Allinson, C.W., Cultural differences in the learning styles of managers, *Management International Review*, 28 (3), 1988, pp. 75-80.

Hofstede, G., *Cultures Consequences : International Differences in Work-related Values*, Sage, Beverly Hills, CA, 1980.

Hofstede, G., *Cultures and Organizations : Software of the Mind*, McGraw-Hill, London, 1990.

Hughes -Weiner, G., The 'learn how to learn' approach to cross-cultural orientation, *International Journal of Intercultural Relations*, 10, 1986, pp. 485-505.

Jackson, T., European management learning: A cross-cultural interpretation of Kolb's learning cycle, *The Journal of Management Development*, 14(6), 1995, p.42-50.