Editorial

Pour introduire ce numéro de RMA, j'ai le plaisir de partager avec vous une réflexion de Luc Boyer sur la mondialisation et le management interculturel. Ce texte représente une belle base de réflexion pour des travaux prospectifs sur les pratiques de management dans les organisations.

« *La mondialisation des activités, l'accélération des échanges tant du personnel que des marchandises, d'un continent ou d'un pays à l'autre, entraine un brassage voire un affrontement (parfois un enrichissement) des cultures respectives. Les deux ou trois tendances historiques restent toujours d'actualité :*

– soit cette internationalisation entraine une homogénéisation, une fusion entre les cultures,

– soit une culture devient dominante (on l'a souvent prédit de la culture anglo-saxonne),

– soit enfin, chaque culture conserve sa propre identité, en établissant des espèces de règles de cohabitation entre les groupes.

On voit bien que chacune de ces trois tendances est porteuse de changements lourds à moyen et long terme, à commencer par la remise en cause du management lui-même. Tout management devra prendre en compte, pour atteindre un maximum d'efficacité, la ou les cultures en rejoignant une de ces trois possibilités. Essayons brièvement d'analyser trois dimensions de ce management interculturel.

Les fondements culturels du management

Un management, implicitement ou explicitement, prend en compte des éléments de contexte :

*– **Le contexte social** souvent concrétisé ou réglé dans « un droit du travail ». Remarquons que ce droit du travail n'a pas d'universalité et dépendra du type d'activités, des technologies mises en œuvre, de l'histoire sociale, politique…*

*– **Le contexte sociétal** avec en France, par exemple, le concept de la RSE. L'idée – certes ancienne – que l'entreprise est (ou peut être) acteur du bien commun, accélérateur d'échanges, créateur de communautés, lieu de confrontation et de rapprochement… justifie, s'il en était besoin, son rôle central dans la société.*

*– **Le contexte politique** au moins dans deux de ses dimensions :*

- *L'apprentissage d'un type de démocratie, avec ses pouvoirs ou contre-pouvoirs, ses divers objectifs parfois contradictoires.*

- *La représentation du personnel (syndicalisme, par exemple), partenaire et/ou opposant de la direction.*

*– **Le contexte religieux** qui interfère sous différentes formes avec l'organisation et le management quotidien (ce dernier est souvent contesté mais bien réel).*

La Mondialisation

La dimension multiculturelle du management va pouvoir principalement prendre deux aspects :

– soit la juxtaposition des cultures (chaque culture conserve son identité),

– soit un communautarisme qui fusionnera les diverses cultures.

L'exigence interculturelle qui va se manifester au moins sous deux dimensions :

– soit par le concept d'une forme de communauté primaire : travailler ensemble,

– soit par le simple fait de vivre ensemble (une confusion apparaît souvent entre les deux perceptions : le multiculturalisme et l'interculturalisme).

Les règles (ou « canons ») du management et les conflits potentiels

– Le management par objectifs est considéré comme une des bases du management moderne. Pourtant nombreux sont ceux qui contestent la pseudo-efficacité de ce management qui ne serait qu'un habillage astucieux d'une direction omniprésente.

– L'évaluation ; le principe est excellent : le résultat, la performance ne sauraient exister sans évaluation. Toutefois, la problématique est toujours présente : qu'est-ce qui est le plus important d'évaluer : le processus mis en œuvre, l'implication, le progrès, l'amélioration sous toutes ces formes (qui s'inscrivent forcément dans le temps moyen ou long), ou le résultat à court terme qui peut être acquis en négligeant la dimension investissement (c'est pour une part la très classique question – que tous les dirigeants ont plus ou moins connue – « je valorise mon action à court terme – et j'en tire profit – ou je projette mon effort dans l'avenir quitte à ne pas en avoir de reconnaissance à court terme ? ») .

– La financiarisation du travail et de sa valeur ajoutée a pratiquement toujours fait partie des règles implicites ou explicites du management. Un des problèmes actuels, me semble-t-il est la façon dont on prend le temps comme facteur de production ou d'objectif à privilégier.

En forme de conclusion modeste et provisoire

Le travailler et le vivre ensemble est à court terme un objectif forcément partagé par les divers partenaires. Cela est évidemment nécessaire mais ne saurait être suffisant. Il manque à la plupart de nos organisations de mettre en place ce pacte, cet accord sur l'essentiel (pourquoi sommes-nous ensemble ?) et comment pouvons-nous répartir les résultats éventuels de notre travail ? Quitte à choquer, j'aurais tendance à dire que la forme de management n'est pas (il n'y a pas une recette principale) le facteur essentiel :

le management ne saurait être que la prise en compte, évoluant avec le temps et l'environnement « des facteurs clés de succès ». Parmi ceux-ci, nous avons vu se développer la mondialisation et la nécessité d'un management interculturel ».

Bonne lecture.

Aline SCOUARNEC
Directeur de Publication
Rédacteur en Chef