

CHAPITRE 2

Comment gérer l'interculture dans une PME indépendante¹

Gilles LECOINTRE

Groupe INSEEC - Lyon

Directeur scientifique des Universités de l'Économie PME

Chargé d'enseignement à l'ESSEC

Président-Directeur Général du groupe ICF-Intercessio

Résumé

En partant d'une définition organisationnelle du concept d'interculture, l'essai proposé a pour objectif de voir dans quelle mesure la PME indépendante répond aux nécessités sociales et économiques de cette nouvelle réalité de l'intégration de mondes différents. Il constate que la PME, de façon structurelle et coutumière, est rompue à l'intégration des cultures. Cela lui donne donc un avantage au moment où la réduction des espaces et du temps oblige les entreprises à intégrer les impératifs de l'interculturel. Mais en même temps la PME n'a vécu et pratiqué ce monde de la fusion des cultures que sur un microcosme. Il va lui falloir ouvrir largement son modèle si elle veut survivre.

1. Ce texte fait suite à la participation à un colloque de l'Université de PARIS OUEST, « L'interculturel en entreprise » du 28 février 2011.

Introduction

L'interculture est partout et nous est familière

C'est un fait : nous sommes aujourd'hui plongés dans un monde multiculturel avec une économie et des moyens de communication mondialisés. Il n'y a plus de distance géographique ou temporelle entre nous tous, citoyens de la planète.

Est-ce pour autant une donnée que nous intégrons de façon harmonieuse dans notre vie sociale ? Certes non, et nous avons quotidiennement des exemples qui nous démontrent qu'être ensemble n'est pas équivalent à vivre ensemble. Accepter des codes, des modes de penser, des savoirs, des façons d'agir et de se comporter différents de ceux que nous avons intégrés depuis l'enfance n'est pas chose aisée.

Et pourtant, si on y réfléchit bien, nous sommes tous des enfants de l'interculture. En effet quand on plonge dans un arbre généalogique d'une famille quelconque on observe des racines où se mélangent la terre et la ville, des classes sociales du haut au bas de l'échelle, des races, des religions, des origines hétéroclites.

Nous avons donc tous du « sang mélangé » qui devrait nous rendre la cohabitation avec des « gens différents » assez banale. Malheureusement nous retenons mal les leçons de l'histoire, y compris la nôtre...

C'est la raison pour laquelle il est indispensable de s'interroger sur ce qui peut faciliter le vivre ensemble aujourd'hui, en évoquant quelques leçons tirées de l'observation de ce qui marche bien dans différents types d'organisations sociales. Nous essaierons ensuite de démontrer comment ces principes peuvent s'adapter au milieu des PME indépendantes.

1. Les différentes formes de culture qui interagissent au sein des organisations

La culture est un référentiel qui nous permet de nous situer et de nous mouvoir. C'est notre « coquille d'escargot » : elle nous accompagne, nous abrite de la nudité et de la vacuité, c'est notre mémoire collective qui nous procure les outils pour communiquer avec le « monde », c'est notre système d'exploitation sans lequel notre cerveau tournerait à vide et qui nous permet de nous « brancher » sur les autres.

Il existe quatre formes principales de cultures, toutes concentriques :

- **la culture « individuelle »**, le bagage que nous recevons de nos racines familiales et que nous essayons de développer et de transmettre ;
- **la culture de la collectivité** où nous exerçons une activité de groupe, qui correspond à un projet propre, à des valeurs particulières, à un mode de management, à la personnalité de son dirigeant ;
- **la culture du type d'organisation** à laquelle appartient cette collectivité (famille, association, entreprise publique, ONG, PME, grand groupe international), qui véhicule ses propres règles de fonctionnement et de communication ;
- **la culture de la « Société »**, mémoire commune du vivre ensemble, héritage d'une « Histoire » d'une région, d'un pays, d'une civilisation.

La difficulté consiste à intégrer harmonieusement toutes ces formes de culture en les « emboîtant » les unes aux autres. Mais cet objectif n'est pas facile à satisfaire. Pour nous en convaincre donnons quelques exemples de « ratage » de communication entre formes de culture :

- les personnes « déracinées » et qui ne s'intègrent pas (en n'adoptant pas les codes sociaux nouveaux auxquels ils se trouvent confrontés), exemple d'oppositions de cultures de Sociétés trop différentes ;
- les personnes qui divorcent, exemple d'incompatibilité de cultures individuelles ;
- les employés licenciés, victimes d'une rupture culture individuelle / culture d'entreprise ;
- les « spin-offs » (entreprises nées de la scission d'une entreprise plus grande) signes d'une divergence entre culture d'entreprise et culture d'organisation ;
- les fusions, résultat de la disparition d'une culture d'entreprise au profit d'une autre.

2. Les règles minimales pour que la greffe prenne

2.1 Respecter l'ordre d'intégration concentrique des cultures

Il faut partir du niveau élémentaire (c'est-à-dire celui de l'individu) pour parvenir au niveau de complexité le plus élevé (Organisation, Société). On doit donc commencer par penser à agréger des individus « socialement compatibles » (d'où l'importance du recrutement et de la formation).

Les individus doivent tous accepter la culture de l'entreprise (partage de ses valeurs, de ses règles, de ses objectifs qualitatifs et quantitatifs, adhésion au projet d'entreprise).

L'entreprise doit elle-même respecter la culture de son type d'organisation (ne pas vouloir se comporter en entreprise privée si on est une entreprise publique (France Télécom), ne pas plaquer des procédures lourdes dans une PME, ne pas vouloir faire du profit dans une association humanitaire (ARC)...

L'organisation doit tenir compte de la culture du pays où elle s'implante (voir échecs des groupes US lorsqu'ils veulent plaquer leur modèle de management sans l'adapter aux coutumes locales) ; il faut éviter tout « colonialisme ».

2.2 Se situer entre les deux limites du souhaitable et du possible

Rechercher les différences (qui augmentent créativité et efficacité collective), mais éviter les oppositions frontales.

Rechercher les ressemblances, mais éviter le doublonnage, les superpositions qui font que $1+1 < 2$.

Rechercher en fait les différences qui peuvent être complémentaires (soit les synergies) et éviter les ressemblances supplémentaires (celles qui engendrent agressivité et conflits).

2.3 Toute intégration réussie respecte la Loi des avantages relatifs

Les avantages d'un rapprochement d'unités dissemblables, en toutes circonstances, doivent l'emporter sur les inconvénients.

2.4 Une culture monolithique refusant la différence peut conduire à son autodestruction

C'est le paradoxe : une culture trop intensive assèche sa base et la rend progressivement stérile. L'hégémonie d'une culture trop forte peut déboucher sur le gommage puis le refus des différences, et enfin sur la décadence.

Il faut accepter l'enrichissement permanent de la différence sans pour autant perdre son âme. Équilibre difficile à trouver tant pour les individus que pour les organisations !

3. L'interculture s'inscrit naturellement dans une organisation PME

Vérifions comment les PME, de façon naturelle, gèrent les règles minimales d'intégration des cultures que nous venons d'évoquer.

3.1 La principale ressource d'une PME, ce sont des employés « socio-compatibles »

Ils sont peu nombreux et par conséquent chacun compte, et chacun peut compter sur les autres. C'est la raison pour laquelle le recrutement y est si important. Il est fait par le dirigeant lui-même et prend en considération au moins autant la personnalité du candidat que sa compétence technique. Car on ne peut pas se permettre dans une petite équipe un échec d'intégration. Ceci signifie que la PME, par nécessité, est amenée à respecter la règle de la compatibilité des cultures individuelles (le premier cercle d'une interculture réussie).

3.2 La richesse d'une PME ce sont des employés différents

L'organisation d'une PME n'a les moyens ni de doubler les postes, ni de multiplier les échelons hiérarchiques avec une structure d'encadrement pour chacune des fonctions de l'entreprise. Pour faire face, elle doit donc pallier le manque de ressources en spécialistes par une capacité du personnel à s'adapter. Cette faculté de changement se traduit d'abord

par l'interchangeabilité acceptée des personnes, c'est-à-dire une entraide qui, en cas de « surchauffe », oblige certains à quitter momentanément leur poste pour un autre. Par ailleurs, le personnel est habitué à voir ses responsabilités évoluer à mesure que l'entreprise génère de nouveaux besoins. Afin d'optimiser cette mobilité structurelle, il est impératif de sélectionner des gens aux aptitudes différentes et qui se complètent. Car si on recrutait vingt individus « câblés » de façon identique, ils ne seraient capables d'accomplir qu'une seule tâche, ce qui paralyserait l'entreprise. Dans ce sens la PME est structurellement et naturellement habituée à faire cohabiter des individus aux cultures dissemblables.

3.3 Les employés d'une PME acceptent la règle du respect de la culture d'entreprise (le deuxième cercle)

C'est ce qui les réunit et leur donne une motivation et une obligation de s'entendre et de collaborer harmonieusement. C'est aussi ce qui justifie leur recrutement. Sans cette acceptation consentie en vertu d'un pacte d'emploi à long terme, l'organisation, faute de corde de rappel, implorerait rapidement.

3.4 La PME indépendante représente un modèle d'organisation compacte et dont la culture est ancrée localement

Elle est en symbiose avec son environnement immédiat car d'une part elle est définissable (dans ses objectifs et ses moyens) sans ambiguïté, elle ne joue pas sur plusieurs tableaux. Son statut et sa mission, en tant qu'organisation, sont clairs à l'intérieur comme à l'extérieur. D'autre part elle se confond avec le paysage culturel environnant. Elle en constitue un partenaire, elle y puise ses ressources (humaines et techniques), elle y trouve des appuis (infrastructures, services de l'administration locale) et ses recettes (clients de proximité). Elle respecte donc les règles d'intégration de notre troisième et quatrième cercle.

4. *L'interculture, une chance qui peut combler les faiblesses des PME*

Même si les PME sont habituées à faire fonctionner l'interculturel, elles le font sur un mode mineur à très petite échelle. Le changement rapide de leur environnement va les conduire à devoir ouvrir plus largement leur modèle d'intégration.

4.1 *La PME est une micro-organisation qui vit sur une micro-culture. Attention à l'asphyxie dans un marché sans frontières*

Le modèle PME a sa place et ses avantages tant que son marché local suffit à faire tourner son business modèle. Mais il n'existe plus beaucoup de secteurs où cela fonctionne encore de façon satisfaisante. Par exemple, même certains commerces de proximité (équipement de la personne ou du foyer, alimentation générale) se trouvent aujourd'hui en but à la concurrence d'organisations internet qui atteignent et attirent le consommateur partout et sur la base d'une offre beaucoup plus large avec de meilleurs prix. Il faut donc aux PME, y compris les plus petites, ouvrir leur « champ » de culture.

4.2 *Passer de l'interculture locale à l'interculture mondiale*

La grande majorité des PME vont devoir sortir d'une « niche », qui les mettait jusqu'à présent à l'abri du monde. Cette niche pouvant être remise en cause de n'importe où, il va falloir en construire une autre. Mais comment sera-ce possible ? En fait, comme toujours, la solution ne viendra pas de l'extérieur mais de l'intérieur. La voie de sortie passera par l'élargissement de l'interculture sur laquelle s'est construite l'entreprise. Cela commencera par la redéfinition du projet et des valeurs de l'entreprise (la culture qui l'identifie) qui devra prendre en compte cette nouvelle donne de l'accès tous azimuts aux marchés. Ce recadrage entraînera peut-être un changement de type d'organisation (de l'entreprise individuelle à la société, d'une SARL indépendante à une société qui ouvre son capital...). Cela prendra ensuite, dans l'association des cultures individuelles, des formes très variées d'ouverture, par exemple le recrutement de jeunes diplômés, de personnel multilingue, de « spécialistes » de haut niveau, des alliances,

des regroupements, des connexions à de nouveaux réseaux, de la customisation de produits adaptés à d'autres marchés... Ce faisant et tout en restant sur place la PME étendra sa sphère d'influence et deviendra, à distance, « mondialisée ».

Conclusion

L'habitude de gérer la différence est un atout majeur des PME qui doit les préparer à un « saut » culturel indispensable. Nous avons vu que les PME sont, par construction, obligées de vivre avec l'interculture. Dans certains secteurs d'ailleurs, ceux désertés par les français de souche (le BTP par exemple), la mise en œuvre de l'interculture (au sens restrictif du mélange de nationalités d'appartenance) a été une bouée de sauvetage. Les PME ne peuvent survivre que par la mixité socio-économique de leurs employés, par la plasticité de leur mode d'organisation et par la sédimentation de leurs valeurs propres autour d'une culture partagée. Elles sont donc naturellement préparées à l'ouverture au monde. À elles d'accepter d'ouvrir plus grandes encore leurs frontières intérieures, le monde extérieur leur offrira ensuite de nouveaux espaces beaucoup plus vastes qui lui permettront de s'épanouir.