

PAS DE COOPÉRATION INTERNATIONALE SANS PRISE EN COMPTE DES CULTURES

DÉBATS

Commentaires à propos de « La compétence interculturelle est-elle un concept utile ? »

Par **Sylvie CHEVRIER***

Il est toujours salutaire de s'interroger sur les idées communément admises. Yves-Frédéric Livian va résolument à contre-courant en questionnant les fondements mêmes d'un champ (le management interculturel) dans lequel les positions de principe sur les nécessaires efforts de compréhension et d'ouverture aux autres ne sont jamais mises en doute. Il est donc fort judicieux de mettre à l'épreuve du réel un discours convenu et politiquement correct sur les incontournables compétences interculturelles.

On souscrita volontiers à nombre de propos de l'auteur comme à sa critique de l'approche individuelle de la compétence interculturelle. On en rajoutera, même, en soulignant que cette vision de la compétence interculturelle comme une litanie de traits de personnalité est un contre-sens par rapport à ce qui définit la compétence : un savoir agir en situation inséparable du contexte de travail (1). On pourrait aussi s'interroger sur ce que signifieraient des compétences interculturelles collectives, puisque les compétences collectives sont censées apporter des avantages compétitifs plus décisifs encore que les compétences individuelles.

On saura gré à Yves-Frédéric Livian d'attirer l'attention sur la tension entre les compétences interculturelles que les spécialistes appellent de leurs vœux et les conditions réelles d'exercice du travail. Cette tension,

rarement évoquée, apparaît pourtant comme une évidence dès lors que l'on intervient en entreprise sur le sujet de l'interculturel.

Cependant, est-il juste de réduire la recherche interculturelle à la communication et aux compétences interculturelles ? Peut-on assimiler le management interculturel à l'ouverture exigée des managers, quand de nombreux travaux s'attachent à l'organisation collective en milieu interculturel et aux voyages des outils de management à travers les frontières (2) ? Si le discours sur les égards dus à l'Autre, dans la rencontre, peut paraître bien naïf en regard de la brutalité des rapports sociaux dans l'entreprise mondialisée, il n'en reste pas moins que les nouvelles situations de gestion internationale doivent être pensées y compris dans leurs dimensions culturelles. C'est en effet là que se situent les priorités d'un management interculturel en phase avec les enjeux contemporains.

On sera encore plus nuancé sur le manque d'articulation entre la dimension culturelle et les autres dimensions, notamment les relations de pouvoir. S'il est exact qu'un certain nombre de travaux isolent la dimension culturelle de son contexte organisationnel, il y a des exceptions notables. Dans la controverse avec les sociologues qu'évoque l'auteur, les tenants des analyses culturelles soutiennent que l'enjeu n'est pas de savoir si c'est la dimension politique ou la dimension

* Professeur, Université Paris-Est Marne-la-Vallée.

(1) ZARIFIAN (Ph.), *Objectif compétence*, Paris, Dunod, 1999.

(2) D'IRIBARNE (Ph.), HENRY (A.), SEGAL (J-P), CHEVRIER (S.) & GLOBOKAR (T.), *Cultures et mondialisation*, Paris, Seuil, 1998 ; BOURGUIGNON (A.), MALLERET (V.) & NORREKLIT (H.), "The American balanced scorecard versus the French tableau de bord", *Management Accounting Research*, 15 (2004), pp. 107-134.

culturelle qui l'emporterait dans la dynamique sociale, mais bien de voir comment les contextes culturels influencent la manière dont se jouent les relations de pouvoir elles-mêmes (3). Si l'on peut juger pertinent de rappeler à certains « culturalistes » la nécessité de ne pas évacuer les relations de pouvoir, il conviendrait d'insister tout autant sur la nécessité, pour les analyses sociologiques occidentales, de ne pas être aveugles aux questions de cultures. Trop souvent, l'étude des organisations en termes de relations de pouvoir ignore que les conditions d'un exercice légitime et efficace de l'autorité persistent à diverger, d'une aire culturelle à l'autre, malgré la pression à l'uniformisation portée par la mondialisation (4).

Il en est de même à propos de l'enchevêtrement des niveaux d'analyse. « Les niveaux groupaux et organisationnels (voire institutionnels) [écrit Yves-Frédéric Livian], pourtant fortement présents dans la communication et la négociation internationales, sont peu ou pas évoqués. » Et cet auteur poursuit, un peu plus loin : « Il y a peu de filtres intermédiaires (cultures de métiers, d'industries, de classes sociales, de genres) ». Reconnaissons que si nombre d'articles se focalisent exclusivement sur la culture nationale, il existe des recherches qui incluent différents niveaux. J'ai moi-même travaillé sur l'articulation entre cultures nationales et culture professionnelle chez les ingénieurs, et montré, justement, que la culture nationale ne se dissout pas dans la culture de métier (5). En outre, le choix du niveau national comme objet de recherche relève, comme l'a souligné Jean-Pierre Segal, de la liberté du chercheur, et ce choix ne signifie en aucun cas que les autres niveaux seraient niés (6).

Geert Hofstede lui-même est à ce sujet plus prudent que la plupart de ses disciples en articulant des dimensions organisationnelles et politiques à la dimension nationale, dans la réédition de son célèbre ouvrage (HOFSTEDÉ, 2002, chapitres 8 et 9).

On sera en revanche très sensible à la question du poids des difficultés de nature interculturelle par rapport à la dynamique globale des organisations, dans laquelle les enjeux économiques et financiers sont dominants. En d'autres termes, est-il opportun de se préoccuper de cosmétique quand on est aux prises avec de la chirurgie lourde ? Faut-il en passer par une analyse et une compréhension laborieusement obtenues des références culturelles des partenaires pour réussir à l'international ?

En opposant aux exemples d'échecs retentissants (Daimler Chrysler), rituellement cités par les thuriféraires du management interculturel, des exemples de

réussites improbables de rapprochements d'entreprises très éloignées culturellement (Renault-Nissan ; Alcatel-Lucent) ou d'investissements à l'étranger (comme les investissements chinois en Afrique), Yves-Frédéric Livian croit tenir sa réponse : « Les difficultés de communication existent, écrit-il, mais elles sont de peu de poids face aux énormes enjeux économiques et financiers ». On pourrait, pour aller dans ce sens, citer Jack Welch, l'ex-patron à succès de General Electric, qui aimait à dire qu'il n'y avait rien de tel qu'un bon plan de *stocks options* pour venir à bout des problèmes interculturels inhérents à l'expatriation.

La diversité des issues dans les relations d'affaires internationales montre seulement qu'il n'y a (heureusement !) pas de scénario écrit à l'avance dans la rencontre interculturelle, laquelle est aussi influencée par toute une série de facteurs politiques, sociologiques et institutionnels. Il ne s'agit donc pas, en s'intéressant à l'interculturel, de prédire le succès (ou l'échec) de telle ou telle coopération à l'international ; il s'agit de mettre en place des conditions favorables à cette coopération, qui doit s'articuler avec les autres dimensions.

On pourrait ici établir un parallèle avec la gestion des ressources humaines en général. Certes, toutes les entreprises qui réussissent sur le plan économique n'ont pas toujours une gestion respectueuse des personnes, mais cela est-il une raison suffisante pour ne pas plaider pour une telle gestion ? À l'inverse, une gestion généreuse respectueuse des personnes peut conduire à la faillite. L'objectif pourrait être de rapprocher le souhaitable et le réel, c'est-à-dire ni de se complaire dans l'illusion de l'idéal (et l'auteur nous le rappelle, à juste titre) ni de se contenter d'une réalité cynique.

Le fait qu'une entreprise internationale ne se préoccupe pas d'interculturel n'est pas nécessairement fatal, mais qu'est-ce que cela coûte ? Cela vaut-il ou non la peine de s'en préoccuper ? La question est très pertinente, mais la réponse est tranchée un peu trop rapidement. On sait également que l'on ne peut pas statuer facilement sur le succès ou sur l'échec d'une entreprise, les choses se retournant rapidement.

Comme l'avait montré G.-Y. Kervern (7), parmi les entreprises excellentes citées en exemple par Peters et Waterman (8) au début des années 1980, il en restait bien peu, quelques années plus tard... Dans cette perspective, conclure de manière définitive sur le succès de Renault-Nissan, Alcatel-Lucent ou autres malgré les différences culturelles en jeu, paraît bien hasardeux... De même, il semble que la présence des Chinois en Afrique donne lieu à de sérieuses échauf-

(3) D'IRIBARNE (Ph.), « Analyse stratégique et culture : un nécessaire retour aux sources », *Revue française de sociologie*, 2005.

(4) D'IRIBARNE (Ph.), *L'Épreuve des différences. L'expérience d'une entreprise mondiale*, Seuil, 2009.

(5) CHEVRIER (S.), *Le Management des équipes interculturelles*, Paris, PUF, 2000.

(6) SEGAL (J.-P.) « Culturaliste ? Culturaliste toi-même ! », *Gérer & Comprendre* n°103, mars 2011.

(7) KERVERN (G.-Y.), « L'évangile selon Saint-Mac », *Gérer & Comprendre* n°2, mars 1986, pp. 41-49.

(8) PETERS (T.) & WATERMAN (R.), *Le Prix de l'excellence*, Paris, Interéditions, 1983.

fourées (9). Le seul constat de la progression spectaculaire de leur implantation ne suffit pas à apprécier l'impact (ou l'absence d'impact) des différences culturelles. C'est en rentrant dans le détail de la dynamique des coopérations que l'on peut voir ce qu'il en est précisément, saisir les effets visibles et les effets cachés de l'interculturel, et anticiper des difficultés qui pourraient s'avérer graves. Il s'agit de savoir, un peu comme en physique, si l'hypothèse fautive qui consiste à ignorer les forces de frottement aboutit à un résultat approximatif, mais fonctionnel, ou bien si ces forces sont telles que le fait de les négliger rend le calcul complètement faux. Cela dépend de la situation. Un vaste champ d'investigation est donc encore ouvert à la recherche interculturelle pour éclairer ces situations.

Enfin, qu'une large majorité de managers, préoccupés par les urgences opérationnelles, ne sachent pas prendre du recul par rapport à leur expérience ne rend pas la question interculturelle caduque, au contraire. C'est bien parce que ce qui est à l'œuvre est mal compris qu'il y a quelque chose à étudier et à transmettre

(9) http://www.lemonde.fr/le-monde-2/article/2008/10/24/chinois-en-zambie-l-amitie-entre-les-peuples-sauce-aigre-douce_1110878_1004868.html

aux intéressés, afin de les aider à mettre des mots sur ce qu'ils vivent et à orienter leur action.

En résumé, Yves-Frédéric Livian oppose, à l'idéologie managériale sur l'ouverture à son prochain, la rationalité gestionnaire et financière ignorante des cultures, qui permettrait néanmoins d'atteindre de bons résultats. Or, si l'on ne peut nier le contraste entre l'idéologie managériale et les pratiques de terrain, on ne peut pas non plus nier l'intérêt de la question interculturelle au nom d'une performance économique saisie de trop loin pour pouvoir révéler d'éventuels compromis subtils avec le contexte local ou, au contraire, des problèmes interculturels qui ne disent pas leur nom. Le propos d'Yves-Frédéric Livian est trop radical pour rendre justice à l'ensemble des recherches en management interculturel, dont certaines échappent aux procès de l'auteur. Sans doute a-t-il forcé le trait pour que la caricature en soit plus plaisante. Merci, donc, pour cette chronique stimulante, qui a le mérite de poser de bonnes questions, mais qui fait bon marché des véritables enjeux interculturels de la globalisation. Les chercheurs dans ce domaine doivent d'ailleurs beaucoup à la méfiance soupçonneuse de certains sociologues, sans lesquels ils pourraient être tentés de se laisser aller à des propos moins rigoureux. ■