

LE CONCEPT DE COMPÉTENCE INTER- CULTURELLE EST-IL UN CONCEPT UTILE ?

DÉBATS

Si la mondialisation accroît bien le nombre des contacts et des échanges interculturels, il convient d'examiner de manière critique les enseignements que l'on retire habituellement du « management interculturel », des enseignements de plus en plus déconnectés de la réalité actuelle. Cet article réexamine la notion de compétence interculturelle, qui serait un pré-requis indispensable à la réussite des affaires internationales.

D'une part, cette notion accorde trop d'importance à la relation individuelle de communication et repose sur une hypothèse d'intercompréhension difficile à appliquer dans la réalité. Elle néglige le contexte politique et institutionnel de la négociation internationale et n'intègre pas la dimension collective.

D'autre part, les « savoir-faire » censés être requis (ouverture, souplesse, patience...) vont à l'encontre des caractéristiques actuelles du management interne des grandes entreprises (contraintes, normalisation, centrage sur les résultats à court terme).

Enfin, ces « compétences » ne paraissent aucunement une condition de réussite du développement fulgurant, auquel nous assistons aujourd'hui, des entreprises internationales des pays émergents (indiennes et chinoises, notamment).

L'étape actuelle de la mondialisation nécessite une révision des thèses « interculturelles », essentiellement issues du développement des entreprises internationales des pays du Nord dans les années 1980.

Par **Yves-Frédéric LIVIAN***

* Professeur émérite - IAE de Lyon.

Il est couramment admis que la mondialisation des échanges amène un nombre croissant de salariés à entrer en contact avec des partenaires étrangers. De ce fait, des « compétences interculturelles » seraient de plus en plus nécessaires pour atteindre les résultats escomptés. Le « management interculturel », qui s'est développé au cours des vingt dernières années, fait l'objet de nombreuses publications, interventions de conseil et séminaires, jusqu'à devenir parfois une industrie.

On y développe la nécessité de « connaître l'autre », d'accepter les différences et de comprendre les modes de pensée du partenaire afin de ne pas commettre d'impairs et de s'adapter à ses raisonnements (RABASSO, 2007).

incitent à une intercompréhension que le lecteur ne peut qu'approuver intellectuellement, mais qui peut aussi le laisser dubitatif, au sortir d'une dure négociation avec un sous-traitant chinois, par exemple...

– La littérature interculturelle a connu un essor considérable dans les années 1980-1990, c'est-à-dire à une époque qui voit le développement des entreprises multinationales nord-américaines et européennes. La mondialisation des échanges était encore limitée, les économies de l'Atlantique Nord dominaient. La perspective de base de cette littérature était la question de l'implantation de filiales nord-américaines ou européennes dans des pays « exotiques », l'envoi de cadres « expatriés » ou encore le transfert de technologies du Nord, vers le Sud ou vers l'Est.



« Le «management interculturel» met en avant la nécessité de «connaître l'autre», d'accepter les différences et de comprendre les modes de pensée du partenaire afin de ne pas commettre d'impairs et de s'adapter à ses raisonnements ». *Le dernier roi de Birmanie de la dynastie Konbaung avec deux dignitaires, en compagnie de deux officiers britanniques, aquarelle sur tissu, Galerie Beikthano à Rangoon (Birmanie).*

Nous pensons que le temps est venu de jeter un regard critique sur les enseignements que l'on retire habituellement du management interculturel dominant, et cela, pour deux raisons principales.

– Cette ouverture à l'autre, si elle est bien sûr éthiquement souhaitable, ne rend pas compte de la réalité du monde des affaires. Elle véhicule, le plus souvent, une idéologie humaniste qui tranche par rapport aux affrontements qui caractérisent le monde réel. Les conclusions des principaux ouvrages de management interculturel

La situation des années 2010 est toute différente : les entreprises ont des frontières moins nettes ; la mondialisation explose tous azimuts ; les transferts sont davantage réciproques et de nouveaux pays dominent l'économie mondiale. L'Asie, qui représentait 5,8 % des entreprises multinationales dans les années 1990, en représente aujourd'hui 21,2 %. Vingt-six entreprises multinationales seulement avaient leur siège hors de l'Amérique du Nord, de l'Europe et du Japon en 1988 ; en 2007, il y en a plus d'une centaine.

L'économie internationale n'a plus besoin du seul regard du Nord-américain ou de l'Européen sur l'« autre » : c'est « l'autre » qui, lui aussi, innove, crée et achète des actifs chez celui qui, auparavant, le regardait de haut... Du point de vue managérial, si le modèle nord-américain reste dominant, on voit aussi apparaître des styles de management spécifiques, mélangeant, le plus souvent, des éléments du « Nord » et des éléments du « Sud » (c'est le cas notamment du management indien et du management chinois).

Il y a donc une déconnexion croissante des approches interculturelles classiques par rapport aux réalités économiques et, par conséquent, apparaît la nécessité non pas d'abandonner toute réflexion dans ce domaine, mais de renouveler celle-ci dans un contexte qui a changé.

Notre propos, dans cet article, est de nous pencher sur la notion de « compétence interculturelle ».

Dans une première partie, nous procéderons à une analyse critique de cette notion, puis nous développerons les raisons pour lesquelles elle nous paraît peu adaptée, dans son acception habituelle, à la vie économique internationale d'aujourd'hui.

UNE CRITIQUE DE LA « COMPÉTENCE INTERCULTURELLE »

Nous ne reprendrons pas l'étude systématique des différentes définitions de cette compétence (BARTEL-RADIC, 2010). Les ingrédients de base les plus fréquents sont la « capacité à comprendre » les situations interculturelles et la capacité à s'y « adapter » pour aboutir à certains résultats espérés. On notera que, dans la plupart des définitions proposées, c'est une situation de communication interpersonnelle qui est envisagée. On comprend donc que les linguistes aient investi cette notion, y voyant un prolongement aux questions d'intercompréhension suscitées par les différences de langues et les problèmes de traduction. Peu de choses sont dites sur l'articulation entre le registre de la communication interindividuelle et celui des décisions ou des stratégies d'acteurs et de groupes d'acteurs, qui implique d'autres dimensions (symboliques, politiques,...).

Première limite de la notion telle qu'elle a été couramment utilisée, l'interaction interindividuelle est considérée comme l'élément essentiel de la rencontre entre deux (ou plusieurs) partenaires. Selon cette vision, c'est dans l'interaction interindividuelle que se jouerait la réussite ou l'échec de la relation. Les niveaux groupaux et organisationnels, voire institutionnels, pourtant fortement présents dans la communication et la négociation internationales, ne sont que peu, voire pas du tout, évoqués.

Dans cette approche, la compétence interculturelle est affaire d'individu, et la recherche en la matière est

donc remplie de tentatives pour cerner les traits de personnalité constitutifs de cette compétence, surtout s'il s'agit d'une compétence générale, indépendante de tout contexte spécifique (celle que Bartel-Radic appelle « compétence multiculturelle »).

L'individu qui en est détenteur sait être flexible, s'adapter, sans stress, à des situations diverses, etc. Des tests existent qui permettent de mesurer ces traits de personnalité. L'approche est résolument centrée sur l'individu, qui saura affronter toutes sortes de situations dans une région (compétence interculturelle) ou dans toutes les régions du monde (compétence multiculturelle).

Les entreprises sont donc incitées à recruter des cadres ayant cette sorte de « QI » interculturel, au plus haut niveau.

On ne peut être surpris par ce choix. Le niveau individuel qui est privilégié est ici celui que les approches culturalistes (surtout nord-américaines) du management ont jusqu'à présent mises en avant. La « culture » nationale est conçue comme une programmation mentale (selon la conception de Hofstede, 1980) qui détermine les comportements individuels. Il y a peu de filtres intermédiaires (cultures de métiers, d'industries, de classes sociales, de genres). La culture nationale est un bloc homogène et les membres de la nation concernée la partagent (sans restriction).

Aussi leurs comportements (comme leurs réponses aux questionnaires que les chercheurs culturalistes leur envoient) reflètent-ils les grandes composantes de la culture nationale dont ils sont issus, des composantes sur lesquelles G. Hofstede a bâti son œuvre depuis trente ans.

On connaît les critiques (justifiées) qui ont été formulées à l'encontre de cette approche : une culture nationale réifiée, isolée d'autres facteurs, aisément mesurable (CRAY et MALLORY, 1998 ; CAZAL, 2000 et 2011 ; TAYEB, 2001 ; GERHARDT, 2008 ; DAVEL, DUPUIS et CHANLAT, 2008), alors qu'elle peut aussi être vue comme un assemblage relativement flou d'éléments qualitatifs dont les acteurs (individuels et collectifs) peuvent se saisir quand cela les arrange...

Une deuxième critique pouvant être portée à l'encontre de la notion courante de « compétence interculturelle » est le fait qu'elle est fondée sur des hypothèses contestables.

Toute relation internationale nécessite-t-elle vraiment une connaissance des manières de penser du partenaire ? Ce qui est peut-être vrai dans le cas d'une relation à long terme l'est moins dans celui d'une série de relations marchandes. Faut-il, de ce fait, être conscient de son propre bagage culturel pour y parvenir, ce qui supposerait un long et difficile travail d'autoanalyse ?

À supposer que cela soit utile, la culture de l'autre peut-elle être appréhendée ? À supposer qu'elle le soit, le partenaire a-t-il envie de se laisser découvrir ? Cette découverte (réciproque) est-elle neutre par rapport

aux enjeux réels de la relation économique ? Un défaut essentiel des hypothèses sous-jacentes à la notion de compétence interculturelle réside dans leur oubli de la dimension politique. Les partenaires de la vie économique occupent rarement des positions équivalentes et symétriques. Or, la notion de « pouvoir » est peu présente dans l'analyse des « compétences interculturelles », alors qu'y sont plutôt développées des dimensions ayant trait à la bienveillance, à la transparence, à la confiance...

Or, la notion de pouvoir permet de comprendre les jeux auxquels se livrent les partenaires, en utilisant stratégiquement leurs différences (YBEMA et BUYN, 2009). Notons, d'ailleurs, que la place relative du pouvoir dans l'analyse des cultures nationales fait depuis longtemps l'objet de controverses chez les sociologues.

À une réflexion sur les capacités collectives des organisations face à la mondialisation, la recherche interculturelle centrée sur les compétences a donc préféré une approche individuelle plus immédiatement opérationnalisable en termes de recrutement et de gestion de carrière, et qui gomme les dimensions politiques et institutionnelles. On peut comprendre un tel choix : il correspond à une manière de penser des directions d'entreprises (elles se posent la question de savoir qui envoyer dans leurs filiales). Par contre, il y a dans ce domaine le même risque de dérive individualiste et instrumentaliste que celle qui existe dans une partie de la littérature sur « les compétences », en général dans le champ de la GRH, une dérive qui a amené à se centrer sur les seules adaptations exigées des individus, alors même que l'un des enjeux essentiels était la capacité des groupes et des organisations à s'adapter à de nouveaux métiers et à de nouvelles stratégies (GILBERT et PIGEYRE, 2003 ; DIETRICH *in* ALLOUCHE *et al.*, 2006).

Une notion déconnectée du réel

Les nombreux appels à développer les compétences interculturelles des managers comme moyen d'obtenir des résultats optimaux dans l'activité internationale nous paraissent correspondre assez peu aux réalités des échanges internationaux d'aujourd'hui.

La liste des qualités requises ou des traits de personnalité correspondant à ces « compétences interculturelles » ne laisse pas d'impressionner : prise de conscience des différences, tolérance, empathie, calme, flexibilité... : les trois niveaux, cognitif, émotionnel et social, sont concernés. Dans la littérature qui les décrit, le lecteur ne sait plus trop bien s'il s'agit d'un profil-type du manager réellement efficace ou d'un « idéal » quasi inatteignable.

Face à ces exigences élevées, la gamme des qualités ou des savoir-faire réels mis en œuvre dans les situations concrètes, telle qu'elle est exprimée par les managers eux-mêmes, n'est peut-être pas du même ordre.

On peut en donner un exemple à travers les propos tenus par des cadres de retour d'expatriation (1) interrogés sur les compétences acquises, dans le cadre d'une enquête (incluse dans une thèse récente).

Les types de compétences acquises citées par les expatriés de retour dans leurs entreprises sont, en premier lieu, les compétences interculturelles [26], puis les compétences personnelles [14], managériales [10], politiques ou de réseau [13] et, enfin, techniques [7]. Mais quand on les écoute détailler ces compétences interculturelles, leur contenu apparaît bien pauvre :

– « Il y a quand même un socle africain..., bon, il y a les pays musulmans, les pays du bord de la mer, les pays chrétiens... ».

– « (...) apprendre que les gens ne pensent pas comme vous ».

– « Il n'y a pas beaucoup de différences ; il faut seulement faire attention aux problèmes de cultures... ».

– « Comprendre que l'on a une façon de travailler qui n'est pas forcément la même à l'étranger ».

– « Les Belges sont des gens très pragmatiques ».

– « Les Américains, ils dépassionnent beaucoup le travail ».

– « Ça développe l'ouverture d'esprit ».

Ces phrases sont le verbatim sélectionné par l'auteur de la thèse pour illustrer les compétences interculturelles citées par les cadres interrogés. Nul doute que des entretiens approfondis centrés sur ces sujets leur permettraient d'affiner leurs propos... Mais la question demeure : la gamme des compétences invoquées dans la littérature correspond-elle vraiment à ce qui est réellement mis en œuvre par des managers, sur le terrain ? La montagne « compétence inter ou multiculturelle » n'accoucherait-elle pas parfois d'une souris ?

D'autres managers, dans d'autres entreprises, ont sans doute une vision plus riche, mais il s'agissait pourtant, dans cette enquête, de cadres diplômés d'un niveau hiérarchique élevé.

Globalement, on peut douter du fait que les managers exposés à l'international (des managers emportant la satisfaction de leurs entreprises) développent réellement la gamme des compétences interculturelles décrite dans la littérature.

De leur côté, les nouveaux acteurs de la mondialisation qu'ils soient Chinois, Indiens, Brésiliens ou Russes, ne paraissent pas avoir passé beaucoup de temps à l'approfondissement de leurs compétences interculturelles. Pour les Indiens, on peut faire état de la proximité historique et linguistique avec la Grande-Bretagne pour citer des facteurs facilitant leur prise de contrôle massive d'entreprises britanniques (600 compagnies indiennes ont investi plus de 10 milliards d'euros en Grande-Bretagne ces dernières années) (2).

(1) Verbatim tirés de la thèse de BERTHIER (P.) (2010), fondée sur trente-neuf entretiens de cadres travaillant dans trois grandes entreprises françaises.

(2) Voir *Le Monde* du 6 janvier 2011.

Mais l'Afrique voit maintenant s'activer des milliers de dirigeants, d'ingénieurs et de cadres chinois qui ne semblent guère s'embarasser de séminaires de management interculturel. Les 900 entreprises chinoises implantées en Afrique apportent des capitaux, une main-d'œuvre qualifiée et disciplinée, et une vision à long terme des bénéfices qu'elles peuvent en retirer. Or, aucune connaissance des civilisations africaines ne semble avoir été pour elles un préalable !

On pourra certes remarquer que des difficultés de communication existent, mais elles sont de peu de poids face à des enjeux économiques et financiers énormes (MICHEL et BEURET, 2008).

DES COMPÉTENCES EXTERNES ATTENDUES EN TENSION AVEC LES COMPÉTENCES INTERNES

Les compétences interculturelles, on l'a dit, reposeraient sur une capacité d'autoanalyse, une distance éventuellement critique vis-à-vis de ses propres pratiques et une ouverture aux autres.

Elles supposent l'exercice raisonné et patient de la rencontre avec l'autre ou, selon la belle formule de Pretceille, un « humanisme du divers » (PRETCEILLE, 2003, 2011). Le management actuel des entreprises occidentales favorise-t-il ces caractéristiques ? Il semble bien que non : l'analyse que l'on en fait depuis quelques années souligne la pression, le stress, la contrainte exercée sur les acteurs (COURPASSON, 2001 ; LE GOFF, 2003 ; AUBERT et DE GAULEJAC, 2007). De nombreux observateurs y remarquent l'absence de lieux de rencontre, de temps accordé aux relations humaines. L'application des orientations de la direction générale, elle-même stimulée par les actionnaires, n'est pas négociable. La pression sur le court terme est forte. La normalisation et la formalisation des procédures rigidifient les comportements et elles laissent peu de place aux adaptations souples. De toutes les façons, l'« hégémonie managériale et financière mondialisée » n'autorise guère, selon certains auteurs, de variantes dans les politiques des entreprises (PALPACUER, 2010).

Comment des managers soumis – et parties prenantes – à ce type de management pourraient-ils être curieux, ouverts et attentifs aux autres après avoir franchi les portes de leur entreprise ? Il existe, certes, toujours des marges de manœuvre, mais le moins que l'on puisse dire est que la tension ne peut être que forte, entre ces « injonctions paradoxales »...

Le culturel... et le reste

L'explication culturelle du management international a été beaucoup développée au cours des années 1980-1990 (HOFSTEDÉ, TROMPENARS, LAURENT...) et elle a permis d'ouvrir les yeux sur certaines difficultés ren-

contrées dans la négociation et la communication internationales. Les travaux de Ph. d'Iribarne (1998, 2008, 2010) ont mis en évidence des différences de schémas interprétatifs pouvant conduire à des problèmes de coopération internationale.

Mais l'extension indue de l'explication interculturelle a atteint aujourd'hui certaines limites et elle fait l'objet d'une critique assez large (TAYEB, 2001 ; LOWE, 2002 ; TSUI *et al.*, 2007 ; MC SWEENEY, 2009). La culture nationale doit être replacée dans le cadre d'une explication plurifactorielle dans laquelle les aspects économiques, institutionnels, politiques et sociaux retrouvent leur place.

Les coentreprises internationales sont un terrain intéressant où peuvent être distinguées les origines politiques et culturelles de certains problèmes d'organisation et de management (exemple : le cas EADS, étudié par Barmeyer et Mayrhofer, 2004). Mais on y voit également l'impasse à laquelle peut conduire la survalorisation des facteurs culturels nationaux. Alcatel et Lucent, par exemple, se regroupent en 2006, à l'inverse des stéréotypes culturels : une entreprise française relativement souple et une entreprise américaine lourde et conservatrice. Après une crise de gouvernance et une chute boursière, l'entreprise recouvre une bonne santé économique en 2011. Des questions culturelles se sont posées, sans doute, mais l'enjeu essentiel était industriel et la fusion semble pour l'instant réussie.

En 1999, les commentateurs ne donnaient aucune chance à l'alliance de Renault avec Nissan (une union entre une entreprise publique française et un fleuron de l'industrie japonaise). Carlos Ghosn raconte avoir été assailli de conseillers en « interculturel ». « Nous sommes arrivés au Japon sans rien connaître », dira-t-il ensuite. La réussite, quelques années plus tard, est patente et un patron au début honni par certains Japonais (car ayant pris des décisions contraires aux normes et aux traditions locales) a été élu Manager de l'année par la presse japonaise !

On peut penser que le partage, entre les partenaires, de critères identiques de performance industrielle, la connaissance qu'ils avaient du secteur automobile et la passion du projet de redressement ont prévalu sur les différences interculturelles, même si des difficultés de communication ont dû être résolues (LIVIAN, chapitre 12, *in* MAYRHOFER, 2011).

Dans le cas d'EADS comme dans ceux d'Alcatel-Lucent ou de Renault-Nissan, les dirigeants ont bien sûr tenu compte de susceptibilités politiques et ont usé d'un certain sens diplomatique. Nous ne nions pas l'importance d'une dimension nationale, mais celle-ci est politique, ou institutionnelle. Ce que nous voulons dire, c'est que la réussite actuelle de ces rapprochements n'est pas liée à un fort investissement « interculturel ».

Dans un autre cas, moins heureux, les managers de Danone, entreprise implantée depuis longtemps en

Chine, ont été incités à se familiariser avec la culture chinoise (POIROUX, 2007). L'alliance avec Wahaha se solde cependant par un échec, en 2009, dû à des maladresses juridiques du groupe Danone et à la cupidité effrénée du partenaire chinois. Les éventuelles « compétences interculturelles » n'ont été d'aucun recours face à l'affrontement de deux stratégies d'entreprises et de deux styles d'hommes (un ancien directeur financier diplômé d'HEC et un patron de PME autodidacte).

À force d'avoir isolé la variable « culture nationale », une partie de la littérature a restreint l'importance des facteurs stratégiques, sociaux, institutionnels... et, même, des facteurs humains.

Dans une revue de littérature sur les facteurs de réussite des partenariats internationaux, E. Moalla et D. Triki (MAYRHOFER, 2011, chapitre 11) retiennent dix-huit facteurs principaux, au nombre desquels figurent la structure de gouvernance, la structure du capital, le nombre et l'expérience des partenaires, l'asymétrie de départ, etc. Seuls deux de ces facteurs peuvent être considérés comme étant de nature « culturelle » : la confiance entre les partenaires et la distance culturelle entre les entreprises représentées.

CONCLUSION

La notion de « compétences interculturelles » a pu faire progresser la réflexion relative aux attitudes requises pour éviter l'ethnocentrisme et développer l'écoute du partenaire. Elle a permis aux linguistes de dépasser les seules questions du langage et a contribué à ouvrir le monde du management à des connaissances anthropologiques utiles.

Son enracinement communicationnel et son approche essentiellement individuelle la rendent relativement inopérante si l'on se resitue dans le monde des affaires tel qu'il est aujourd'hui.

Il importe tout d'abord de constater que les principales pratiques commerciales et financières (voire managériales) liées à la mondialisation se sont généralisées et qu'elles constituent de plus en plus un code reconnu par de nombreux acteurs internationaux, en tous cas, dans les relations inter-organisationnelles d'une certaine ampleur. Certains indicateurs de performances, notamment financières, certaines méthodes de gestion « moderne » et les outils de communication électroniques sont utilisés, partout, à partir de registres religieux, culturels et sociaux différents. La mondialisation actuelle a placé de fait des individus et des organisations très divers dans des situations d'échanges gouvernées par des normes internationales. Elles aboutissent à des décisions stratégiques qui échappent largement aux affinités et aux proximités.

On aurait donc tort de considérer l'intercompréhension comme un préalable et l'élucidation des diffé-

rences interculturelles comme un requis indispensable dans les domaines du commerce et du management internationaux. Il pourrait en être différemment dans le cas de la mise en œuvre de coopérations complexes et durables entre des partenaires appelés à échanger de manière relativement symétrique, dans une perspective à long terme de fondation d'un édifice commun. Ce peut être le cas des processus de coordination au sein d'entreprises multinationales, où la compréhension des modes de coopération de chacun peut contribuer à trouver des solutions organisationnelles adaptées (CHEVRIER, SEGAL, 2011) (on notera, toutefois, que les stratégies et les objectifs de performance auront été conçus en amont).

Si l'on veut revenir à une dimension individuelle, il faut ensuite remettre au premier plan les situations concrètes dans lesquelles se trouvent placés les partenaires de la relation et les structures au sein desquelles ils opèrent. « Les variables situationnelles (...) et structurelles infèrent et ne peuvent être isolées, sous peine de sombrer dans (une) dérive culturaliste » (PRETCEILLE, 2011, p. 64). Les compétences sont ancrées dans l'action, leurs dimensions opératoires et contingentes sont donc essentielles (BARTEL-RADIC, 2010). Certains savoir-faire nécessaires pour établir une coopération durable ne le sont pas pour établir une négociation commerciale. Certaines cultures de métier ou certaines normes internationales peuvent suffire à faire travailler ensemble des salariés issus de contextes culturels différents. Les compétences à mobiliser dans les équipes internationales sont différentes selon les types de situation (CHEVRIER, 2007). Les types d'apprentissage à l'international sont également différents selon le type de mission (LAZAROVA et TARIQUE, 2005). Au niveau des dirigeants, par exemple, c'est souvent l'expérience de redressements d'entreprises ou la technicité gestionnaire selon des normes internationales qui semblent compter davantage que l'adaptation fine aux spécificités locales (par exemple, c'était le cas de Carlos Ghosn et celui du nouveau DG de Renault, Carlos Tavares). Des cas récents illustrent ce propos : un financier efficace ayant réussi à la City de Londres vient d'être nommé codirecteur de la Deutsche Bank. Il est indien, ne parle pas l'allemand et est de religion jaïn [Ndlr : Religion indienne]. Mais il est rompu aux techniques financières les plus modernes (*Le Monde*, 27 juillet 2011). Il faut donc, à chaque fois, revenir aux caractéristiques de la situation et abandonner toute description de compétences qui seraient générales.

Enfin, et si l'on veut rester dans le domaine des compétences, il importe aussi de dégager différentes compétences individuelles et différentes compétences collectives adaptées à l'action internationale, mais qui ne sont pas (ou pas seulement) des compétences interculturelles.

D'autres savoir-faire, par exemple de mobilité géographique, sont à prendre en compte. De même, les

capacités pédagogiques, l'aisance dans l'imprévu, le goût du terrain, la rigueur sont des éléments indispensables à la réussite dans les opérations nationales et internationales, sans qu'il s'agisse à proprement parler d'éléments réellement « interculturels ».

Les capacités collectives d'une équipe ou d'une organisation à atteindre des objectifs avec des partenaires étrangers sont également à promouvoir. Elles ont fait l'objet de peu de recherches (comme cela a été le cas des compétences collectives en GRH : voir RETOUR, PICQ, DE FÉLIX, 2009). Ces capacités collectives sont mises en œuvre dans des registres d'actions fondés sur les principes de l'économie de marché, sans toujours mettre en cause des questions relatives à l'identité des personnes en jeu. Les cadres et techniciens chinois (en Afrique, par exemple) font preuve d'une âpreté au gain, d'un sens des opportunités, d'une débrouillardise et d'un souci du résultat qui sont des caractéristiques liées au capitalisme mondialisé et n'ont de rapport ni avec une « culture chinoise » stable ni avec une éventuelle adaptation à la culture africaine. Les collaborations internationales peuvent apporter des gains réciproques sans mise en jeu d'une intercompréhension autre que commerciale, financière et industrielle.

On pourra regretter, sur le plan éthique, que certains échanges internationaux d'aujourd'hui ne soient pas forcément fondés sur des rapports interculturels riches et sur une connaissance approfondie de l'« Autre ».

Il est probable que ces échanges soulèvent (et soulèveront, à l'avenir) des problèmes de communication et de coopération entre partenaires. Il n'est pas question pour nous de dénier tout intérêt à la connaissance du contexte du partenaire. Mais il faut replacer celle-ci dans un cadre plus général, un contexte dont les dynamiques sont d'une autre nature.

Une nouvelle phase de mondialisation, moins frénétique et plus apaisée, pourra peut-être aboutir à une conception plus riche des relations internationales. ■

BIBLIOGRAPHIE

AUBERT (N.) & DE GAULEJAC (V.), *Le Coût de l'excellence*, Paris, Seuil, 2^e édition, 2007.

BARMEYER (C.) & MAYRHOFER (U.), *Le Changement organisationnel dans les fusions internationales : le cas EADS*, in FROELICHER (T.) & WALLISER (B.), *La Métamorphose des organisations*, Paris, L'Harmattan, 2004.

BARTEL-RADIC (A.), « La compétence interculturelle : État de l'art et perspectives », *Management International* 13-4, pp. 11-26, 2010.

BERTHIER (P.), *Le Transfert de compétences au retour de mobilité internationale chez les cadres expatriés de haut niveau*, thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion, IAE, université de Lyon, 15 décembre 2010.

CALVEZ (V.), GUENETTE (A.) & YIH-TEEN-LEE (dir.), *La Compétence culturelle*, Paris, L'Harmattan, 2007.

CAZAL (D.), « Culture, comparaisons internationales et GRH », *Revue AGRH*, n° 37, novembre, pp. 6-23, 2000.

CAZAL (D.), CHEVALIER (F.), DAVOINE (E.) & LOUART (P.), *GRH et Mondialisation*, Paris, AGRH, 2011.

CHARLES-PAUVERS (B.) & LIHUA ZHENG, *La Compétence interculturelle franco-chinoise*, Congrès de l'AGRH, Saint-Malo, 2010.

CHEVRIER (S.), *Gérer la collaboration interculturelle*, in CALVEZ (V.), GUENETTE (A.) & YIH TEEN-LEE, *op. cit.*, 2007.

CHEVRIER (S.) & SEGAL (J.P.), « La Coordination des équipes multiculturelles au sein des firmes multinationales », *Revue Française de Gestion*, vol. 37, 212, pp. 145-156, 2011.

COURPASSON (D.), *L'Action contrainte*, Paris, PUF, 2000.

CRAY (D.) & MALLORY (G.), *Making sense of managing culture*, Londres, Thompson, 1998.

DAVEL (E.), DUPUIS (J.P.) & CHANLAT (J.F.) (dir.), *Gestion en contexte multiculturel*, Laval, PU de Laval, Québec, 2008.

DIETRICH (A.), « Critique de la gestion par les compétences », in *Encyclopédie des Ressources Humaines*, ALLOUCHE (J.) (coord.), 2^e édition, Paris, Vuibert, 2006.

D'IRIBARNE (Ph.), *Cultures et mondialisation. Gérer au-delà des frontières*, Paris, Seuil, 1998.

D'IRIBARNE (Ph.), *Penser la diversité du monde*, Paris, Seuil, 2008.

D'IRIBARNE (Ph.), « Entre Guangxi et bureaucratie céleste », *Gérer & comprendre* n° 96, juin 2009.

FINK (G.) & MAYRHOFER (U.), « Cross cultural competence and management: setting the stage », *European Journal of Cross Cultural Competence and Management*, 1, n° 1, pp. 42-65, 2009.

GERHARDT (B.), « Cross Cultural Management research: assumption, evidence and suggested directions », *International Journal of Cross Cultural Competence and Management*, 8-3, pp. 259-273, 2008.

GILBERT (P.) & PIGEYRE (F.), *Que sont nos innovations devenues ? La gestion des compétences à l'épreuve du temps*, Congrès de l'AGRH, Grenoble, 2003.

HOFSTEDE (G.), *Culture's consequences*, Beverly Hills CA, Sage, 1980.

LAZAROVA (M.) & TARIQUE (I.), « Knowledge transfer upon repatriation », *Journal of World Business*, 40, pp. 361-673, 2005.

LE GOFF (J.P.), *Les Illusions du management*, Paris, La Découverte, 2003.

LOWE (S.), « The Cultural shadow of cross-cultural management research », *Culture and Organisation*, 8-1, pp. 21-34, 2002.

MAYRHOFER (V.) (dir.), *Le Management des firmes multinationales*, Paris, Eyrolles, 2011.

- MC SWEENEY (B.), "Incoherent Culture", *European Journal of Cross-Cultural Competence and Management*, vol. 1, n° 1, pp. 22-27, 2009.
- MICHEL (S.) & BEURET (M.), *La Chinafrique*, Paris, Grasset, 2008.
- PALPACUER (F.), *Introduction de Management, Mondialisation, Ecologie*, PALCACUER (F.), LEROY (M.) & NARO (G.) (dir.), Paris, Lavoisier Hermès, 2010.
- POIROUX (D.), « En quête de la voie en Chine », *Journal de l'École de Paris*, n° 64, mars-avril, pp. 1-11, 2007.
- PRETCEILLE (M.A.), *Éduquer et former en contexte hétérogène. Pour un humanisme du divers*, Paris, Economica, 2003.
- PRETCEILLE (M.A.), *L'Éducation interculturelle*, Paris, PUF, Que Sais-Je ?, 3^e édition, 2011.
- RABASSO (C.) & RABASSO (J.), *Introduction au management interculturel*, Paris, Ellipses, 2007.
- RETOUR (D.), PICQ (T.) & DE FELIX (Ch.), *Gestion des compétences : nouvelles relations, nouvelles dimensions*, Paris, AGRH, Vuibert, 2009.
- SEGAL (J.P.), « Culturaliste ? Culturaliste toi-même ! », *Gérer & Comprendre* n° 103, pp. 75-79, mars 2011.
- TAYEB (M.), "Conducting research across cultures: overcoming drawbacks and obstacles", *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 1, 1, pp. 91-108, 2001.
- TSUI (A.), NIFADKAR (S.) & YI OU A, "Cross national, cross organisational, O. B. research: advances, gaps and recommendations", *Journal of Management*, 6, pp. 462-478, 2007.
- YBEMA (S.) & BUYIN (H.), "Cultivating cultural differences in asymmetric power relations", *International Journal of Cross Cultural Competence and Management*, 9-3, pp. 339-358, 2009.