

Une représentation française de la relation interculturelle : quel impact sur les compétences interculturelles des managers français ?

Par Catou FAUST

Professeur associé à l'EM Lyon Business School

Le développement de compétences interculturelles dans les entreprises ne peut avoir lieu sans une réflexion sur la nature même de ces compétences. Dans cette optique, cette recherche propose un angle d'étude jusqu'à présent inexploré, en questionnant l'influence de la culture nationale sur les représentations en jeu dans la relation interculturelle. Nous présentons ici les résultats d'une étude qualitative menée auprès de managers français et internationaux travaillant dans des multinationales du secteur industriel. L'analyse d'entretiens de 62 managers nous a permis de faire émerger une représentation de la relation interculturelle propre aux managers français et de mettre en évidence l'impact de cette représentation sur leurs compétences interculturelles. Le prisme culturel proposé par cette recherche fournit ainsi un nouvel angle d'analyse des succès et des échecs dans la relation interculturelle.

Introduction - La compétence interculturelle, un concept universel ?

L'introduction de la notion de compétence interculturelle dans certains outils de gestion des ressources humaines (GRH) tels que les grilles de recrutement ainsi qu'une littérature abondante sur ce sujet (BLACK et *al.*, 1991 ; HAMMER et *al.*, 2003 ; EARLEY et ANG, 2003 ; DEARDOFF, 2006 ; WANG et KULICH, 2015) sont autant de signes qui montrent l'importance accordée par les praticiens et les chercheurs à ces compétences.

Regroupant les nombreuses définitions de ce concept, Bartel-Radic (2009 : 15) présente la compétence interculturelle comme « la capacité de comprendre les spécificités d'une situation d'interaction interculturelle et de s'adapter à cette spécificité de manière à produire un comportement qui permette que le message émis soit interprété de la manière souhaitée ». Les auteurs s'accordent à définir trois dimensions composant cette compétence : la dimension cognitive (connaissance des langues et du contexte, conscience des différences culturelles et compréhension de cadres de référence différents), affective (empathie, tolérance à l'ambiguïté, flexibilité, etc.) et comportementale (capacité à

appliquer les connaissances, à intégrer les nouveaux modèles, à communiquer) (GUDYKUNST et *al.*, 1977 ; LANDIS et BAGHAT, 1996 ; BARMAYER et DAVOINE, 2012 : 65).

Les difficultés rencontrées par certains managers pour s'adapter aux différences culturelles ayant un coût élevé pour les entreprises (EARLEY et ANG, 2003), une meilleure prise en compte de ces compétences lors des recrutements a été préconisée (DELANGE et PIERRE, 2007), conjointement à la mise en place de formations visant à enrichir la sensibilité culturelle des managers et leur connaissance des autres cultures au sein des organisations (ADLER, 2002). Dans les entreprises multinationales s'est ainsi développée une gestion des compétences interculturelles en matière de recrutement et de formation au travers de pratiques similaires entre tous les pays. Or, une globalisation des pratiques n'est pertinente que si elle recouvre une réalité universelle.

Cette observation nous a amenée à nous demander si les besoins en développement des compétences interculturelles étaient réellement semblables dans tous les pays. Plus précisément, sachant que la compétence est produite autant par les représentations que les auteurs se font de la situation que par

les caractéristiques de celle-ci (ARGYRIS et SCHÖN, 1989), nous nous sommes interrogée sur l'existence d'un éventuel prisme national de la relation interculturelle qui influencerait les managers dans leurs interactions et, ainsi, aurait un impact sur leurs compétences interculturelles.

Focalisée sur la culture nationale, notre recherche s'inscrit dans l'approche du management interculturel développée par Philippe d'Iribarne (1989) et Gestion et Société, le groupe de recherche qu'il a fondé (d'IRIBARNE et al., 1998) : la culture nationale fournit aux membres de la nation concernée un socle de représentations communes, un prisme au travers duquel ils interprètent les faits sociaux. Dans cet article, nous mettrons au jour l'existence d'une représentation française de la relation interculturelle et nous en montrerons l'impact sur le concept même de compétence interculturelle.

Toutefois, même si cette recherche s'intéresse à la culture nationale, nous n'excluons aucunement l'impact sur les représentations d'autres formes de culture, telles que la culture régionale, la culture métier ou encore la culture organisationnelle, que nous évoquons en fin d'article.

Nos résultats permettent d'initier une réflexion sur les besoins spécifiques des entreprises multinationales françaises concernant le développement des compétences interculturelles de leurs managers.

Méthodologie

Afin de mettre au jour les représentations de la relation interculturelle, nous nous sommes livrée à l'analyse thématique et lexicale des discours de 62 managers français et internationaux travaillant pour différents partenaires au sein d'une alliance internationale de firmes industrielles, et avons recherché d'éventuels contrastes, entre nationalités, dans les manières dont les uns et les autres se positionnent dans la relation interculturelle et dans les stratégies mises en place pour la réussir.

L'alliance internationale entre les partenaires concurrents de notre champ d'étude est le résultat de rapprochements et de participations croisées (allant de 3 à 43 %) entre plusieurs firmes industrielles. Les répondants de cette étude appartiennent majoritairement au partenaire français de cette alliance, mais aussi, dans de plus faibles proportions, aux partenaires allemand et japonais (voir le Tableau 1 qui suit). Ce dernier est une entreprise qui peut être définie comme « *born global* », alors que les partenaires allemand et français sont deux firmes représentatives de ces entreprises européennes dont les activités se sont globalisées depuis le début des années 2000. Les rapprochements entre ces entreprises concurrentes ont rapidement fait évoluer le cadre dans lequel s'exerçaient les relations interculturelles.

Entreprise française	Entreprise japonaise	Entreprise allemande
50 (dont 40 Français et 10 internationaux)	8 (dont 3 Japonais, 1 Français, 1 Brésilien, 1 Britannique et 2 Indiens)	4 (4 Allemands)

Tableau 1 : Répartition des répondants suivant l'entreprise d'origine et la nationalité.

Quelle que soit leur nationalité, une moitié des managers est régulièrement exposée à des relations interculturelles au sein de l'entreprise (notamment dans des relations entre siège et filiales) et l'autre moitié travaille sur la mise en place de projets avec des entreprises partenaires (voir le Tableau 2 ci-après).

	Managers français	Managers internationaux
Relations interculturelles ayant lieu en interne	60 %	50 %
Relations interculturelles entre clients et fournisseurs	5 %	5 %
Relations interculturelles avec des partenaires du groupe	55 %	45 %

Tableau 2 : Cadres dans lesquels s'exercent les relations interculturelles en fonction de la nationalité des répondants.

Qu'ils soient Français ou non, les trois quarts d'entre eux sont souvent, de par leur expertise ou leur rang hiérarchique, en position haute dans la relation (chefs de département ou de *Business Unit*, chefs de service, experts assurant la formation d'équipes). Les autres (25 % des Français et 18 % des internationaux) sont des chefs de produit ou des experts amenés à collaborer avec des interlocuteurs vis-à-vis desquels ils n'ont aucune supériorité hiérarchique ou expertise (voir le Tableau 3 ci-après).

	Chefs de produit ou experts sans fonction d'encadrement	Chefs de service avec ou sans fonction d'encadrement	Chefs de département avec fonction d'encadrement
Français	25 %	50 %	25 %
Internationaux	18 %	59 %	23 %

Tableau 3 : Niveaux hiérarchiques selon la nationalité des répondants (en %).

Alors que de nombreux auteurs s'intéressent prioritairement à l'expatriation (BLACK et al., 1991 ; EWINGTON et al., 2009 ; BIRD et al., 2010), nous avons pris en compte les relations interculturelles ayant lieu en dehors de ce cadre (65 % de nos répondants ne sont pas en situation d'expatriation).

Les discours analysés ont été recueillis lors d'entretiens semi-directifs de longue durée portant sur un nombre élevé de témoignages : 40 managers français et 22 managers internationaux (représentant 11 nationalités différentes) ont été interrogés sur leur travail, en contexte interculturel.

Le guide d'entretien, composé de trois parties, a amené tout d'abord les répondants à décrire les tâches réalisées avec des partenaires ou des collègues de cultures nationales différentes, à évoquer les éventuelles difficultés ressenties dans la collaboration et, enfin, à expliquer ce qu'ils mettaient en œuvre pour mener ces tâches à bien. Parmi les répondants, nous avons eu l'occasion d'interviewer des binômes d'experts français et allemands collaborant sur un projet commun et, ainsi, de découvrir comment un contexte unique était perçu par les uns et les autres.

Dans la première partie de cet article, nous décrivons la représentation française de la relation interculturelle telle que nous l'avons perçue à travers les entretiens. Nous nous sommes intéressée aux éléments qui ressortaient des discours des Français, mais qui étaient absents de ceux des internationaux.

Les verbatim des managers internationaux ayant été étudiés uniquement dans le but d'apporter un éventuel contrepoint à la vision française, leur représentation de la relation interculturelle n'a pas été analysée par nationalité. Il est possible que si cette analyse avait été réalisée, chaque culture aurait peut-être révélé une représentation qui lui soit propre.

La seconde partie est consacrée à la discussion des résultats : nous évaluons tout d'abord l'impact des représentations mises au jour sur les compétences interculturelles, puis nous terminons la discussion en montrant que la prise en compte de l'historique de l'internationalisation de l'entreprise considérée est un facteur clé pour comprendre l'origine de ces représentations.

Une représentation française avérée de la relation interculturelle

Rares sont les managers français qui n'affichent pas de curiosité pour les différences culturelles dans la relation. Certains, même, n'hésitent pas à s'inscrire à des séminaires interculturels concernant des pays avec lesquels ils ne sont pas amenés à traiter. La plupart ont donc pris plaisir, lors des entretiens, à partager leur point de vue sur l'impact des cultures sur les affaires. Ces retours d'expérience ont souvent pris la forme d'exposés sur les différences culturelles traduisant, chez les managers français, une approche partagée de la relation interculturelle que nous présentons dans cette première partie.

Comprendre comment les autres fonctionnent

Tout d'abord, sollicités pour évoquer leur travail en contexte international, les managers français sont les seuls à faire spontanément référence au concept d'interculturalité et à ses dimensions théoriques, en déclarant : « *J'ai toujours été intéressé par l'interculturel* » ou « *Il y a des aspects de compréhension des dimensions culturelles* », ou encore, « *Je me suis posé des questions sur "leur" conception du temps* ».

Pour décrire leurs relations interculturelles, ils font appel à de grands concepts qui ne permettent pas toujours de cerner les difficultés auxquelles ils sont confrontés : « *J'ai pas mal voyagé en Asie, et là, on est dans les perceptions de la vie, du positionnement de l'être différent. Et, du coup, il y a plus de difficultés.* »

Ou encore : « *En Afrique du Sud, j'ai découvert le management anglo-saxon. C'est intéressant : j'ai découvert qu'en tant que Française, j'apportais le petit truc, et c'est devenu un élément important dans la manière de voir le travail : voir comment j'influe sur la façon de voir des autres...* ».

Le caractère souvent abstrait de leur expression semble traduire une volonté de considérer la relation interculturelle comme devant faire l'objet d'une analyse distanciée.

Les Français n'ont en effet cessé de vouloir démontrer qu'ils s'efforcent de *comprendre* la spécificité culturelle de la relation. Celle-ci est observée à travers un prisme plus large que celui du contexte de travail, et les managers cherchent tout d'abord à comprendre comment le contexte culturel influence l'interaction. Le verbatim suivant montre à quel point cela nécessite des connaissances culturelles étendues et une capacité de synthèse avancée :

« *Avoir cette ouverture est toujours très difficile. C'est comprendre les points d'ancrage culturel. Quand on négocie en Russie, c'est pas la même chose qu'en Chine. Il y a des aspects de compréhension des dimensions culturelles historiques, y compris avec la nation française, à comprendre.* »

Pour de nombreux managers français, ces connaissances sont acquises grâce à des lectures et à des formations spécifiques dont les contenus sont soumis à leur propre analyse : « *Donc, j'ai lu des livres... Il y a des formations sur toutes les nationalités. Je suis prudent, parce que, souvent, on va dans le cliché et... comprendre, c'est subtil...* »

Pour eux, il est indispensable de s'intéresser aux différences culturelles et de faire l'effort de se documenter pour pouvoir aborder le contexte interculturel, et ces connaissances doivent être complétées par un travail d'analyse qui s'apparente parfois au décryptage minutieux d'une équipe de chercheurs : « *Quand les négociations se font, je fais graviter un financier, un juriste, plus les équipes opérationnelles. On a un partage, on décrypte, on réfléchit mieux dans plusieurs têtes que dans une [seule]. Chacun va être attentif à des choses différentes, pour comprendre.* »

L'analyse permet ensuite aux managers français de s'appuyer sur ce qu'ils pensent avoir compris des

mécanismes culturels pour réussir la relation : « *Ils sont très latins, très dans l'affectif, et j'ai vite compris que ça permettait de gagner le complément...* ».

Après avoir compris « *comment "ils" fonctionnent* », les managers français tirent des conclusions et mettent en œuvre des stratégies d'adaptation, comme ce manager qui tente de gommer les traits latins de son propre comportement : « *Quand on fait travailler ensemble des Asiatiques et des latins, il y a une réserve chez les Asiatiques qui se frottent à l'empathie et au contact latin [et] qui demande un réglage de leur part. Alors, mon comportement s'est modifié : je suis très latin, mais je m'oriente vers un mode de fonctionnement anglo-saxon, plus dans la neutralité, moins dans l'empathie, parce que c'est un mode qui fonctionne bien, avec tout le monde...* » Ce manager n'ajuste pas son comportement à celui d'un interlocuteur dans une situation donnée, mais il s'adapte à un comportement culturel qu'il pense avoir identifié.

L'analyse à laquelle les managers se livrent parfois avec une certaine jubilation (« *J'adore voir les Japonais qui se referment, qui disent oui en pensant non ! C'est drôle d'apprendre à les décoder...* »), conforte certains dans l'idée qu'ils ont compris les ressorts culturels et qu'ils peuvent anticiper les comportements, s'octroyant un avantage sur l'interlocuteur qui, lui, n'a pas la même maîtrise des différences culturelles : « *Avec un Français, si vous le braquez contre vous, il vous dit : "Tu prends ma place, et tu le fais !" Le Thaï, par rapport à sa culture, à sa fierté, au crédit que son entreprise lui a confié en le nommant à ce poste-là, il ne peut pas [dire ça]. Soit il démissionne, soit il me suit. Si vous arrivez à décrypter jusqu'où vous pouvez aller pour avancer, alors vous êtes "le roi du pétrole" !* »

En ce qui concerne les managers non français, il est aussi important de comprendre ce qui est en jeu dans la relation interculturelle. Ils ont des approches variées, mais rares sont ceux qui font référence à des apports théoriques.

Certains managers internationaux tentent comme les Français de décrypter les ressorts culturels et de théoriser. Cependant, dans leur cas, la compréhension que cela apporte n'est pas une fin en soi, elle est au service de l'adaptation du comportement et de la mise en place de stratégies efficaces : « *Before, I was frustrated because my French colleagues did not answer in details and then, I understood that I had to ask many times. Before, I would expect to get more informations from the first step. What is better? It depends... Sometimes speed is more valuable... Having many options of thinking, my vision changed, accepting many ways of doing things* » (un manager japonais).

D'autres managers internationaux font montre d'une approche très pragmatique des différences culturelles : « *La culture, c'est "qu'est-ce qu'il faut faire pour s'adapter aux autres ?"* » (un manager indien).

Plutôt que décrypter les ressorts culturels, ces managers de diverses nationalités (indienne, argentine ou encore britannique) s'efforcent de comprendre les façons de faire de leur interlocuteur en observant la réalité vécue sur le terrain : « *Par exemple, pendant*

la crise, en 2009, dans la filiale en Argentine, pendant les journées de chômage, les vendredis, on travaillait – malgré une baisse de salaire de 10 %. Ici, en France, pendant cette période, c'était pas le même état d'esprit, [et] pourtant ils touchaient autant, parce que le gouvernement remboursait [les 10 %]. Moi, j'ai demandé des choses comme ça à mon équipe, et ça ne passait pas. J'ai compris ça et je me suis adapté, j'ai fait autrement » (un manager argentin).

Certains font de la capacité à s'adapter une condition de la réussite, comme l'indique ce manager italien : « *C'est avoir de l'empathie, se mettre dans la façon de faire les choses [...]. À chaque fois que je change d'équipe, il faut que l'on s'adapte les uns aux autres, et ça prend du temps : je dois d'abord leur inspirer confiance, mais il faut passer la barrière.* »

Ou ce manager britannique : « *On s'est adaptés, on a d'excellents rapports : ça demande une adaptation, de ma part, et de la leur...* ».

La nécessité de cette adaptation mutuelle ne ressort jamais aussi fortement des discours français.

Chez les managers français, c'est l'analyse préalable des fonctionnements culturels qui est présentée comme l'un des éléments clés de la réussite de la relation : « *Il faut marier cette compréhension avec la flexibilité, l'humilité et l'empathie pour assurer à l'entreprise une activité dans les meilleures conditions* ».

La question de l'adaptation à l'autre dans l'interaction est presque secondaire : les discours donnent l'impression que les managers français sont aussi passionnés par l'analyse que par ce que celle-ci implique en termes d'adaptation sur le terrain. L'évocation de la nécessité de *comprendre* est plus fréquente que celle de *s'adapter* et les exemples donnés portent plus sur l'effort de décodage que sur les difficultés vécues dans l'interaction.

Le récit d'une relation désincarnée

La relation interculturelle est décrite par la plupart des managers internationaux à travers des exemples concrets mettant en scène leurs interlocuteurs étrangers : « *En France, les problèmes circulent dans le middle management : il n'y a pas de chef qui dise : "On arrête de discuter, maintenant !" Par exemple, hier, en réunion, on parlait surtout de ce que l'on ne pouvait pas faire, plus que de ce que l'on pouvait faire !* » (un manager chinois).

Du côté français, l'expérience interculturelle semble souvent désincarnée, les interlocuteurs étant rarement décrits ou nommés et les interactions étant rarement décrites précisément. Cette approche se caractérise par le fait qu'elle consiste à analyser et à décrypter les ressorts culturels en jeu dans le contexte de travail afin de pouvoir agir, et seulement ensuite, à théoriser ce qui a été constaté sur le terrain : « *Ça m'intéresse de comprendre la logique d'une autre boîte, culturellement. Il y a des éléments propres à D., mais ça éveille la curiosité de l'autre : on voit qu'il n'y a pas qu'une vérité...* ».



Photo © BRIDGEMAN IMAGES

Marco Polo, statue chinoise en bois doré du XVI^e siècle, Museo Correr, Venise.

« La culture, c'est "ce qu'il faut faire pour s'adapter aux autres" »

Tandis que ce manager français évoque en termes généraux sa coopération avec son partenaire allemand, ce dernier, au contraire, décrit des faits : *"I just check and suggest other solutions, but it is not possible: when I try to prepare, what I say is rejected, and he says: "We do it the way we [like to] do it!", even if he doesn't do it – at all! It's not easy..."*

Du côté français, la compréhension du contexte de la relation étant souvent intellectualisée, la relation se joue avant tout dans le domaine des idées et de nombreuses expressions sont liées à l'intelligence : « avoir le bon diagnostic » ou « avoir une compréhension complexe du travail dans toute sa globalité ».

Cette approche n'est pas apparue chez les managers internationaux, à l'exception d'un seul, un manager britannique : « C'est fascinant, il faut comprendre, comprendre toute la complexité de la situation ».

Les Français ont tendance à vouloir comprendre des fonctionnements, des problématiques : l'Autre est un objet de décodage, d'observation unilatérale, et la relation avec lui est abordée d'un point de vue plus intellectuel qu'affectif.

L'occasion d'inventer de nouveaux modèles

Ces différences d'approche s'expriment aussi à travers ce que les uns et les autres retirent de la relation. Les Français évoquent la « richesse » de l'échange en des termes très flous, sans préciser en quoi la coopération interculturelle est une valeur ajoutée : « Vous essayez de marier les deux, parce que "plus" et "plus", ça fait : "plus" ! Et on y va..., et c'est super riche. Quotidiennement, on se remet en cause, et ça fait une richesse. Vous ajoutez le partenaire qui, lui, est "orthogonal", et ça commence à "faire du jus"... » ; « [Travailler ensemble], c'est très formateur du point de vue du comportement des [êtres] humains ».

De leur côté, les managers internationaux expriment plus clairement ce que la collaboration interculturelle peut apporter. Ainsi, pour un manager japonais, il s'agit de s'efforcer à devenir plus direct : *"[After my expatriation in Paris], "I got used to be more proactive and [to] ask questions. I learn[ed] to demand, not like request in the 'soft way'! It expanded my way of thinking".*

En revanche, un manager italien se félicite, quant à lui, d'avoir bénéficié de la diversité des profils : « L'idée était d'apporter de l'innovation, des idées différentes, de faire bouger les choses, avec des gens qui pouvaient challenger l'existant ».

Un manager allemand se réjouit, quant à lui, d'« avoir pu faire, ensemble, ce que l'on n'aurait jamais pu faire seuls ».

Pour la plupart des Français, les différences culturelles sont stimulantes, car elles obligent à comprendre une nouvelle logique, à inventer de nouveaux modèles. Un second manager français travaillant en binôme avec un Allemand confie ainsi : « La vraie complexité, c'était qu'il fallait inventer la vie en marchant. Je ne dirais pas que c'était du fait de l'international : on aurait fait ça avec une boîte française, ça aurait été le même bazar... Mais c'était complexifié par la différence des cultures.

Ça amplifiait la difficulté... La coopération, ça crée la difficulté : comment inventer un nouveau fonctionnement ? ».

Son partenaire allemand expose, quant à lui, plus concrètement les difficultés de la coopération : « C'était pas "conflictuel"... Mais je dirais que c'était dur de trouver des compromis et on n'a pas pris assez de marge pour le temps supplémentaire pour collaborer. C'est moins compliqué, maintenant, parce que l'on connaît mieux l'autre, son processus. Les points de vue, les exigences sont différents, alors, on cherche des compromis, on partage des opinions (...), on évalue la somme totale des bénéfices et des coûts. Il y a des règles..., alors, on ne peut pas trouver de compromis pour tout. Alors, on donne la responsabilité des pièces soit à l'un, soit à l'autre... » Ce manager trouve de la satisfaction à réussir à faire avancer le projet grâce à la mise en place d'une organisation du travail basée sur la coopération.

La référence au compromis apparaît dans seulement cinq entretiens, sur un total de 40 entretiens menés avec des Français. Ceux-ci y ont fait référence sous plusieurs angles : ils indiquent parfois que le compromis est un exercice imposé (« Il faut [se] faire comprendre, on est dans la culture du compromis... Parfois, on sort tous perdants, mais c'est la seule solution... ») quand on travaille avec certaines cultures qui, elles, ont le compromis « dans leur ADN » (« Les Hollandais sont pleins de bon sens [et] toujours à la recherche du bon compromis : [chez eux], c'est viscéral »).

Mais, le plus souvent, le compromis est présenté comme un semi-échec :

« Ils nous demandaient des choses qui requéraient que l'on modifie nos systèmes, et on ne voulait pas payer pour ça. On a « escaladé » le problème, et on a toujours trouvé des solutions... des sortes de compromis, en fait. On les trouvait par des personnes qui ont des idées dégradées par rapport au souhait initial et qui, au final, [même non] satisfaisantes, peuvent résoudre le problème... »

Ou : « C'était très dur, de trouver des compromis. On arrivait à converger, mais la répartition des tâches était difficile parce que notre vision de l'international n'est pas la même ».

Une remarque montre bien à quel point les Français se méfient du compromis : « Dans ces compétences hors technique, il y a le relationnel et la capacité à faire, parfois, des compromis. Enfin..., je n'aime pas ce mot. Je préfère trouver un équilibre entre des contraintes, un équilibre juste et honnête ».

En revanche, la recherche du compromis est fréquente dans les discours des managers internationaux, qui, tous, le présentent comme un facteur de réussite : « Déjà que le management soit capable de faire des compromis, d'accepter que, dans une collaboration, le résultat ne sera pas le même [que] si on était seul ! C'est essentiel, aussi, de ne pas considérer les compromis comme des défaites » (un troisième manager allemand membre du projet de coopération franco-allemand).



Photo © ChinaFotoPress/MAXPPP

Le président de Dongfeng Renault, Jacques Daniel, met la touche finale à l'œil d'un lion lors de l'inauguration de Dongfeng Renault Automotive Co. Ltd., le 1^{er} février 2016, Wuhan, province chinoise du Hubei. Il se conforme ainsi à une longue tradition chinoise selon laquelle le dessin de l'œil achève une peinture et donne vie à l'objet représenté.

« Les différences culturelles sont stimulantes, car elles obligent à comprendre une nouvelle logique, à inventer de nouveaux modèles. »

Ou : « *J'essaie de les convaincre et de comprendre leurs contraintes, mais ils ont aussi raison, parce qu'à chaque tâche, ils veulent ajouter de la marge... et, pour moi, c'est difficile de comprendre pourquoi chaque métier demande cette marge. Alors, petit à petit, on arrive à un accord qui peut satisfaire tout le monde...* » (un manager turc),

Ou encore : « *On a démarré comme ça.... Ça durait jusqu'à trois heures du matin : il fallait réaliser l'accord ensemble avant de partir, sinon ça servait à rien ! On a appris à mieux se connaître...* » (un manager brésilien).

Permettre à l'interlocuteur de « grandir »

Les Français que nous avons interrogés partagent largement une vision particulière, différente de celle de leurs partenaires, de ce que coopérer veut dire. Nous avons en effet noté une difficulté à envisager la relation dans un rapport d'égal à égal. Les managers expatriés dans les filiales pour y assurer des missions de direction, d'encadrement ou de formation ont tendance à se sentir investis d'une mission (pour reprendre un terme d'analyse de d'Iribarne, 1989) d'éducation : « *Ils voyaient bien que j'étais là pour les faire croître* ».

Même lorsque le contexte de coopération est un projet avec un partenaire et que les managers sont placés dans une relation d'égalité hiérarchique ou d'expertise avec leur interlocuteur, la plupart des managers français semblent considérer que celui-ci a quelque chose à apprendre d'eux, notamment au niveau technique : « *Je devais parfois les éduquer, en quelque sorte...* ».

Ou : « *Après, il y a des choses, la structure hiérarchique, la discipline..., mais on arrive à les pervertir, à les faire évoluer !* »

Ou encore : « *Ici, il y a beaucoup de gens qui connaissent le métier, mais ils ont compris qu'ils devaient se remettre en cause* ».

En revanche, ce positionnement d'éducateur face à l'interlocuteur ne se retrouve jamais dans le discours de managers internationaux qui mettent plutôt en avant :

- leur vision nouvelle résultant de la coopération interculturelle : « *J'ai un regard différent, et ça peut permettre de faire évoluer et de faire un peu de rupture par rapport aux choses qui sont faites habituellement* » (un manager brésilien),

• ou leur rôle de lien entre siège et filiales : « *Je me retrouve à expliquer les choses aux filiales, surtout en Amérique, et après, j'explique au siège ce que veulent les filiales. C'est important que quelqu'un connaisse les deux ! Je peux aider des deux côtés, je donne des orientations...* » (un manager mexicain).

Seuls les managers internationaux qui jouissent d'une position haute dans la relation (direction, encadrement ou formation) expliquent que les équipes apprennent à leur contact. Ils décrivent cet apport d'une manière différente, là encore plus concrète que l'approche française.

Certains présentent leur valeur ajoutée comme une capacité à faire avancer les projets :

« *Je leur propose des façons d'aller plus vite* » (un manager anglais).

« *Ils trouvent en moi un interlocuteur qui essaie d'apporter des réponses rapidement* » (un manager japonais),

Tandis que d'autres se positionnent comme des leaders dont les équipes peuvent s'inspirer :

« *Je devais les pousser, je montrais l'exemple que l'on peut se dépasser, et ça marchait !...* » (un manager italien).

« *C'est eux qui ont les idées extraordinaires... Moi, j'ai la façon de leur faire voir que c'est possible, qu'il faut rêver...* » (un manager brésilien).

Les propos des managers internationaux n'évoquent rien de plus que la mission dévolue à tout manager : améliorer l'efficacité des équipes, les motiver, être soi-même exemplaire. Même lorsqu'ils sont dans une relation de supériorité face à leurs interlocuteurs, rien n'indique que ces managers soient animés par une volonté de les « *faire grandir* ».

Des entretiens, il ressort que pour les managers français, la compétence interculturelle passe surtout par la connaissance des cultures et l'analyse que l'on peut en tirer : « *Notre meilleur exemple, c'est notre dirigeant... De par son parcours, il a une connaissance approfondie des cultures : ça lui permet de savoir se positionner* ».

Alors que, pour les managers internationaux, la compétence interculturelle s'exprime dans les actes par l'empathie, la sincérité, la confiance, l'ouverture ou la sensibilité : « *J'ai une chance phénoménale, avec mon chef qui a une culture internationale comme je n'[en] ai jamais vu. Il fait des petites choses qui font comprendre sa sensibilité. Quand les étrangers disent quelque chose de potentiellement conflictuel, il le reformule, avant de réagir. Quand mon commentaire peut sembler offensif, [lui,] il reformule : "tu voulais dire que..." ; ça te donne le temps de voir si le ton que tu voulais donner était bien celui-là...* » (un manager italien).

Ainsi, l'intérêt pour le travail en contexte interculturel est aussi fort chez les managers français que chez les managers internationaux, mais cette motivation ne revêt pas la même réalité.

L'impact des représentations de la relation sur les compétences interculturelles

Dans cette partie, nous examinerons la manière dont les représentations que les managers français se font de la relation influencent leurs compétences interculturelles. Sans ambitionner de définir de façon exhaustive une compétence interculturelle « à la française », nous montrerons comment la mise en œuvre de chacune des dimensions de cette compétence est affectée par les représentations sous-jacentes.

Nous aborderons, tout d'abord, les conséquences d'une approche intellectualisée de la relation sur les compétences interculturelles. Nous évaluerons ensuite les conséquences d'une conception de la légitimité basée sur l'autorité formelle et sur l'expertise. Enfin, nous montrerons comment l'historique de l'internationalisation propre à chaque entreprise permet d'expliquer les représentations françaises de la relation interculturelle.

Conséquences d'une approche intellectualisée de la relation

Les verbatim que nous avons présentés plus haut montrent que les managers français n'ont pas de difficulté à reconnaître la singularité de l'Autre et l'existence de cadres de référence différents. Au contraire, leur approche intellectualisée de la relation se caractérise par une envie d'acquérir des connaissances sur les cultures et par l'analyse des ressorts culturels. Composante de la compétence interculturelle, la dimension cognitive est donc particulièrement importante chez les managers français.

Pourtant, il semble qu'il y ait souvent, chez ces managers, une déconnexion entre la théorie et la pratique qui nuit à la dimension comportementale de leur compétence interculturelle : si leur discours fait état d'une bonne connaissance des traits culturels tels qu'ils ont été décrits par les chercheurs (HOFSTEDE, 1991 ; HALL, 1969), la description des tâches qu'ils réalisent avec leurs interlocuteurs ne nous permet pas toujours d'appréhender l'usage qu'ils font de ces connaissances. Les verbatim montrent que certains distinguent l'intérêt pour les cultures des impératifs des affaires, que d'autres peinent à faire le lien entre ce qu'ils savent des ressorts culturels et ce qu'ils vivent sur le terrain, et enfin qu'ils sont nombreux à expliquer l'expérience vécue au prisme des stéréotypes véhiculés par des analyses trop rapides.

La dernière dimension, la dimension affective, est caractérisée par un ensemble de qualités et d'aptitudes dont la liste peut être plus ou moins longue suivant les auteurs, et cette étude n'a pas l'ambition d'évaluer les managers français sur chacune d'elles. Toutefois, certains signes laissent penser que l'une de ces aptitudes, importante dans la mise en œuvre de la compétence interculturelle, pourrait être faible du côté français : en effet, le fait que les récits de la relation interculturelle que font les

managers français soient souvent désincarnés, que la nécessité de l'adaptation mutuelle soit rarement mentionnée et que la relation se joue avant tout dans le domaine des idées autorise à se demander si les managers français ne feraient pas preuve, sur le terrain, d'une moindre empathie que les managers internationaux.

Il est donc possible que les compétences interculturelles mises en œuvre par les managers français reposent largement sur la dimension cognitive, ce qui, en soi, ne représente pas un handicap. D'autres études révéleraient sans doute que les managers d'origines culturelles différentes présentent d'autres forces et d'autres faiblesses que leurs homologues français. En revanche, le fait d'en prendre conscience permet de savoir sur quelles dimensions il convient de travailler en priorité afin de développer les autres dimensions de la compétence interculturelle.

Les conséquences d'une légitimité basée sur l'autorité et l'expertise

Selon l'analyse des témoignages, la légitimité des managers français passerait par une mise en œuvre combinée de l'autorité formelle et de l'expertise métier (ce « *savoir-faire* » que l'on déploie, ces « *compétences pointues* » que l'on met au service des autres, pour « *les aider à grandir* »).

Les managers français, cela a déjà été démontré (d'IRIBARNE, ch. VI, 1998), tiennent plus leur légitimité de leur expertise que de leurs capacités managériales. Or, l'expertise étant une chose à laquelle ces managers attachent beaucoup de valeur, il est important pour eux qu'elle soit pleinement reconnue par leur interlocuteur. Ainsi, ils cherchent non pas à imposer leur expertise à leurs interlocuteurs étrangers au moyen de leur autorité, mais plutôt à obtenir que ceux-ci se rangent volontairement à leur avis, après leur avoir démontré que c'était la meilleure option. Ce positionnement ne peut fonctionner que si leurs interlocuteurs acceptent la position d'« apprenants » que leur assignent les Français.

S'il est vrai que ce positionnement apparaît plus fortement chez certains, il est rare qu'il soit absent du discours des managers français, même lorsqu'il s'agit d'un contexte de coopération qui place les partenaires en situation d'égalité. Chez ceux qui semblent le plus enclins à assumer la coopération d'égal à égal, c'est le mot « éduquer » qui va leur échapper ou encore des expressions telles que « *il a quand même fallu cadrer...* », autant de tournures que nous n'avons pas retrouvées chez les managers internationaux et qui indiquent que les managers français ont souvent tendance à considérer que le partenaire « a quelque chose à apprendre d'eux ». Cette vision française partagée de la relation interculturelle semble donc être indépendante du contexte organisationnel dans lequel elle se joue.

Ce positionnement haut, envisageable dans les situations d'interface entre maison mère et filiales, est moins adapté aux contextes de projets entre partenaires d'entreprises différentes. Or, de plus en plus

de contextes interculturels issus de partenariats entre entreprises mettant en commun des savoir-faire placent les managers dans des situations interculturelles où aucun interlocuteur ne bénéficie d'une autorité formelle sur l'autre, pas plus que d'une quelconque supériorité dans l'expertise.

Les échanges de personnel entre entreprises appartenant au même groupe sont aussi l'occasion pour les managers de se trouver dans une situation où leur présence n'est pas légitimée par leur expertise particulière et où leur autorité hiérarchique ne dépasse pas celle des managers locaux.

Il ressort de notre analyse que la représentation de la relation interculturelle partagée par les managers français induit des faiblesses quant aux compétences interculturelles requises par la coopération dans des relations d'égal à égal.

Les résultats de notre analyse sont à rapprocher de ceux développés depuis de nombreuses années par le groupe de recherche Gestion et Société, notamment à travers les écrits de son fondateur, Philippe d'Iribarne. Ce dernier montre notamment que les Français adoptent volontiers la posture de conseiller, qui correspond à celle dans laquelle le « *leader idéal (est) vu comme associant à ses projets ceux dont il a la responsabilité, en les informant et en les consultant* » (d'IRIBARNE, 2009 : 91), cette posture leur permettant de sortir du malaise créé par une situation qu'ils jugent inégale du point de vue de l'autorité. La représentation spécifique que les managers français se font de la relation interculturelle serait donc bien soumise à l'influence de leur culture nationale.

Une vision partagée de la relation interculturelle marquée par la culture nationale, mais aussi par l'histoire de l'internationalisation de chaque entreprise

Cette approche française est renforcée par une vision de la relation interculturelle héritée par chaque manager de l'histoire de sa propre entreprise : il semble qu'il soit difficile, pour ces managers français, de se défaire d'une représentation issue de périodes où ils œuvraient, le plus souvent, dans des contextes justifiant ce positionnement d'« éducateurs ». Leurs entreprises, comme tant d'autres multinationales françaises, ont en effet connu une internationalisation par vagues et la relation interculturelle y a longtemps signifié une relation du siège vers les filiales pour des managers français chargés du déploiement et du contrôle.

L'accélération de la globalisation, au cours de la décennie 2000, a propulsé l'entreprise vers une autre forme de relations internationales au travers de rapprochements effectués avec des entreprises concurrentes. Les rapports de force, les équilibres dans lesquels les relations interculturelles s'exerçaient ont été bouleversés : il nous semble, d'après notre étude, que les managers français n'en ont pas toujours pris pleinement conscience.

Ainsi, la culture organisationnelle peut aussi avoir un impact sur les compétences interculturelles. Cet aspect

est toutefois moins approfondi dans notre travail que celui de l'influence de la culture nationale et mériterait d'être complété par d'autres recherches.

Conclusion

Il ressort de notre analyse qu'il existe une vision de la relation interculturelle partagée par les managers français et que ces représentations ont un impact sur les stratégies mises en place, et donc sur les compétences interculturelles de ceux-ci. À travers ces interviews s'esquisse un fonctionnement français qui peut montrer ses limites dans certains contextes interculturels spécifiques, tels que les situations dans lesquelles les interlocuteurs travaillent d'égal à égal sans pouvoir se référer à aucune légitimité statutaire, hiérarchique ou en termes d'expertise. Ainsi, notre recherche, qui offre une meilleure compréhension de la manière dont les managers français envisagent les relations interculturelles, propose d'initier une réflexion sur les besoins spécifiques des entreprises multinationales françaises en ce qui concerne le développement des compétences interculturelles de leurs managers.

Si le comportement que nous décrivons n'a pas été observé chez tous les managers français de la multinationale concernée, il l'a été chez la plupart d'entre eux, à diverses échelles.

En revanche, les managers internationaux exposés au même type de relation inter-organisationnelle n'ont pas évoqué leurs relations interculturelles dans les mêmes termes que les Français. Cela ne signifie pas que ces managers issus de cultures nationales variées partagent les mêmes représentations des relations interculturelles, mais bien que leurs représentations diffèrent toutes des représentations françaises.

Nous regrettons que la taille de notre échantillon, concernant les managers internationaux, ne nous ait pas permis de caractériser de façon précise les représentations de l'interculturalité partagées par d'autres cultures que la culture française. Il serait intéressant de poursuivre cette étude dans cette direction. Ainsi, les nombreuses études consacrées au rapport à l'étranger observé au Japon (PAK, 2015) laissent entrevoir d'autres types de fonctionnement que le fonctionnement français.

Il serait aussi intéressant de compléter ces résultats par des recherches portant sur d'autres types de culture organisationnelle. Si l'on peut faire l'hypothèse que les représentations des managers issus d'autres grandes entreprises historiques françaises sont proches de celles que nous avons exposées, il serait pertinent de s'intéresser à des entreprises internationales françaises « *born global* » afin de mesurer jusqu'à quel point la vision nationale issue du passé commun des Français perdure dans un contexte organisationnel différent.

Enfin, dans cet article, nous identifions certaines qualités ou aptitudes nécessaires à la mise en œuvre des compétences interculturelles qui sont moins présentes chez les managers français que chez leurs homologues

étrangers. Pour autant, nous n'excluons pas que, dans certains contextes, les managers français montrent, au contraire, des aptitudes et des qualités que leurs collègues internationaux n'ont pas.

Bibliographie

- AGARD (J. Y.) & MEVEL PLA (N.), "Sélection et expatriation : de Prométhée à Protée", *Management international/International Management/Gestion Internationale*, vol.15, n°3, 2011, pp. 11-28.
- ARGYRIS (C.) & SCHÖN (D. A.), *Theory in practice: Increasing Professional Effectiveness*, Jossey-Bass, 1989.
- BARMEYER (C. I.) & WAXIN (M. F.), « Gestion des ressources humaines internationales », *Liaisons*, Paris, 2008.
- BARMEYER (C. I.) & DAVOINE (E.), in PERETTI (J. M.), *Tous talentueux : développer les talents et les potentiels dans l'entreprise*, Éditions Eyrolles, 2008.
- BARMEYER (C. I.) & DAVOINE (E.), « Comment gérer le retour d'expatriation et utiliser les compétences acquises par les expatriés ? », *Gestion*, vol. 37, n°2, 2012, pp. 45-53.
- BERTHOIN ANTAL (A. B.), "Expatriates' Contributions to organizational learning", *Journal of General Management*, vol. 26, n°4, 2001, pp. 62-84.
- BIRD (A.), MENDENHALL (M.), STEVENS (M. J.) & ODDOU (G.), "Defining the content domain of intercultural competence for global leaders", *Journal of Managerial Psychology*, vol. 25, n°8, 2010, pp. 810-828.
- BLACK (J. S.), MENDENHALL (M.) & ODDOU (G.), "Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives", *Academy of Management Review*, vol. 16, n°2, 1991, pp. 291-317.
- CERDIN (J. L.), « Les Compétences interculturelles : un défi pour la sélection et la formation des employés expatriés », *Gestion*, vol. 37, n°2, 2012, pp. 6-14.
- CHEVRIER (S.), *Gérer des équipes internationales*, Québec, PUL, 2012.
- DEARDORFF (D. K.), "The Identification and Assessment of Intercultural Competence as a Student Outcome of Internationalization at Institutions of Higher Education in the United States", *Journal of Studies in International Education*, vol. 10, n°3, Fall, 2006, pp. 241-266.
- DELANGE (N.) & PIERRE (P.), « Les Compétences interculturelles des managers mobiles en entreprise », in LEE (Y. T.), CALVEZ (V.) & GUÉNETTE (A. M.), *La Compétence culturelle – S'équiper pour les défis du management international*, L'Harmattan, mars 2008.
- EARLEY (P. C.) & ANG (S.), *Cultural Intelligence*, Stanford, CA, Stanford University Press, 2003.

- EWINGTON (N.), LOWE (R.) & TRICKEY (D.), "Being International: what do international managers and professionals really think is important - and do the experts agree?", *The Journal of Intercultural Mediation and Communication*, vol. 9, n°2, 2009.
- FRANKE (J.) & NICHOLSON (N.), "Who shall we send? - Cultural and other influences on the rating of selection criteria for expatriate assignments", in *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 2, n°1, 2002, pp. 21-36.
- GERTSEN (M. C.), "Intercultural competence and expatriates", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 1, n°3, 1990, pp. 341-362.
- GUDYKUNST (W. B.), HAMMER (M. R.) & WISEMAN (R. L.), "Dimensions of intercultural effectiveness: An exploratory study", *International Journal of Intercultural Relations*, vol. 2, n°4, 1979, pp. 382-393.
- HUANG (Y.), RAYNER (C.) & ZHUANG (L.), "Does intercultural competence matter in intercultural business relationship development?", in *International Journal of Logistics: Research and Applications*, vol. 6, n°4, 2003, pp. 277-288.
- D'IRIBARNE (P.), *La Logique de l'honneur*, Paris, Seuil, 1989.
- D'IRIBARNE (P.), HENRY (A.), SEGAL (J. P.), CHEVRIER (S.) & GLOBOKAR (T.), *Cultures et mondialisation – Gérer par-delà les frontières*, 1998.
- D'IRIBARNE (P.), *L'Épreuve des différences : l'expérience d'une entreprise mondiale*, Paris, Seuil, 2009.
- LANDIS (D.) & BAGHAT (R. S.), *Handbook of Intercultural Training*, Sage, London, 1996.
- LEUNG (K.), ANG (S.) & TAN (M. L.), "Intercultural competence", *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, vol. 1, n°1, 2014, pp. 489-519.
- LEIBA-O'SULLIVAN (S.), "The distinction between stable and dynamic cross-cultural competencies: Implications for expatriate trainability", *Journal of International Business Studies*, 1999, pp. 709-725.
- LIVIAN (Y. F.), « La Compétence interculturelle est-elle un concept utile ? », *Gérer & Comprendre*, n°107, mars 2012.
- PAK (K. T.), "Foreigners are local citizens too: Local governments respond to immigration in Japan", in *Japan and global migration: Foreign workers and the advent of a multicultural society*, ed. M. Douglass and G. Roberts, Honolulu, University of Hawai'i Press, 2003, p. 246.
- VAN DER ZEE (K.), *Expanding horizons: Intercultural competency of individuals and organizations*, 2015.
- WANG (Y. A.) & KULICH (S. J.), "Does context count? Developing and assessing intercultural competence through an interview- and model-based domestic course design in China", *International Journal of Intercultural Relations*, 2015.