

LA COMPÉTENCE INTERCULTURELLE

APPROCHE DYNAMIQUE ET CONTEXTUELLE

Postface / Evalde MUTABAZI, professeur à l'EM Lyon – juillet 2007

Qu'il s'agisse des fusions ou des acquisitions, des alliances ou des créations de filiales internationales, ou encore des échanges avec des clients ou des fournisseurs étrangers, aucune entreprise concernée par ces opérations n'échappe aux phénomènes organisationnels et sociaux liés à la diversité des cultures et modèles de référence de ses différents partenaires. Les questions soulevées par ces phénomènes sont d'autant cruciales que la diversité des cultures et des modèles constitue une réalité incontournable mais aussi un défi pour les entreprises de plus en plus amenées aujourd'hui à sortir de leurs marchés habituels pour chercher les avantages concurrentiels auprès de partenaires (actionnaires, clients, salariés) situés aux quatre coins de la planète. Face à ce problème, l'approche classique, qui consistait jadis à se contenter d'additionner les marchés, les brevets et les ressources financières- une approche largement connue de tous, y compris des concurrents et les « contrefacteurs », est aujourd'hui dépassée, notamment si l'entreprise souhaite efficacement et durablement faire face à la concurrence mondiale actuelle.

Dans cette perspective, une des questions les plus cruciales consiste à savoir par quels processus développer la compétence interculturelle nécessaire pour tirer parti des différences ou les transformer en facteurs de progrès et de performances pour les entreprises et leurs membres.

Vis à vis de ceux qui croient que la mondialisation va gommer les différences, et faire disparaître les tensions et les difficultés de coopération entre membres de communautés différentes. La question des compétences à développer au sein des entreprises mondialisées demeure entière. Dans cette hypothèse, cette question t serait évidemment très simple à traiter, car il suffirait de développer un profil standard de cadres ou managers ayant des compétences identiques pour assurer la bonne marche des entreprises mondiales à l'échelle planétaire. Ces cadres ayant les mêmes valeurs, les mêmes croyances et les mêmes aspirations managériales, il n'y aurait plus dysfonctions organisationnelles ni de difficultés à négocier avec des partenaires étrangers ou à mettre en place des équipes multiculturelles performantes.

A l'opposé de cette hypothèse utopique les auteurs de cet ouvrage développent une réflexion novatrice et très riche d'enseignements. L'approche dynamique et conceptuelle qu'ils défendent remet en cause les tentatives mono-culturalistes en faveur du développement de la compétence multiculturelle des entreprises au travers des individus qu'elles emploient. Mais comment définir celle-ci ? Quelles en sont les composantes ? Quelles sont les conditions favorables à sa manifestation ? Par quels processus et sur quels leviers s'appuyer pour développer la compétence interculturelle ?

Autant de questions auxquelles ce bel ouvrage apporte des réponses claires mais sans pour autant prétendre à l'exhaustivité face à une problématique aussi actuelle et complexe. Dans son chapitre introductif, la réflexion menée dans cet ouvrage montre d'une part, la limite des travaux actuels vis à vis de cette question complexe qui interpelle aussi bien les entreprises que les pays dont les communautés, les salariés ou les citoyens sont multiculturels. La complexité de cette question étant par ailleurs renforcée aujourd'hui par la globalisation des économies, la mondialisation des entreprises et la circulation de plus en plus rapides des hommes et des informations à l'échelle planétaire, les auteurs nous proposent d'autre par une excellente analyse critique des travaux réalisés jusqu'à ce jour autour de cette problématique.

Dans ce chapitre, on découvre que la plupart de ces recherches appréhendent cette problématique à partir de l'expatriation et des attentes des entreprises, tandis que d'autres mettent plutôt l'accent sur l'expérience adaptative des expatriés mais très rarement sur la mise en évidence de tous les facteurs en jeu dans leurs capacités à comprendre les situations, à s'y adapter et se comporter efficacement en contextes multiculturels. De l'éclairage de la psychologie à celle de la sociologie en passant par les sciences de gestion, la compétence interculturelle semble correspondre à une liste de traits en trois dimensions généralement associés aux individus :

La dimension cognitive correspond aux connaissances générales et spécifiques qu'un individu peut acquérir et mobiliser pour appréhender les cultures, les différencier voire les comparer à partir de leurs normes et valeurs spécifiques

La dimension motivationnelle ou émotionnelle renvoie à la capacité de l'individu à faire l'effort nécessaire pour mobiliser ses connaissances culturelles mais aussi son énergie émotionnelle pour sortir de ses schèmes habituels et aller vers la compréhension des membres des autres cultures. Afin que les comportements adoptés en contextes multiculturels soient adéquats, ce passage suppose que l'individu dispose à la fois d'un certain degré de confiance en soi et d'ouverture aux autres.

La dimension comportementale apparaît comme un axe d'autant plus central qu'elle est la manifestation de la capacité des individus à interagir avec leurs partenaires de cultures différentes. Cette interaction fait déjà apparaître le fait que la compétence interculturelle est à la fois dans l'individu et hors de celui-ci, c'est à dire que certaines variables du contexte peuvent inhiber ou favoriser son expression, réduire ou accroître son efficacité.

Au travers d'un modèle de synthèse, les auteurs font apparaître le fait que ces trois dimensions n'épuisent pas la complexité de la compétence interculturelle. Car celle-ci est dynamique et contextuelle. De fait, l'interaction avec des acteurs de cultures différentes en appelle à la fois aux composantes identitaires (identité de soi, identité pour autrui...) et stratégiques (choix d'une position vis à vis des autres) de l'individu. Celui-ci met d'autant mieux en scène sa compétence interculturelle qu'il est à la fois bien ancré dans sa culture d'origine et bien ouvert à la diversité des autres cultures, qu'il est capable de relativiser certains éléments de la première et d'apprendre des autres cultures. Cette expérience concrète est notamment au travers d'un véritable plongée dans une culture différente de la sienne, le rend multiculturel, comme s'il était doté d'une identité duelle lui permet de disposer d'une gamme complexe de rôles sur laquelle il peut jouer pour s'adapter en contexte multiculturel et sans pour

autant être fasciné par la culture différente des autres au point de nier ou abandonner la sienne, ni être ethnocentrique au point de leur imposer celle-ci.

Par ce modèle de compréhension du processus identitaire en contexte multiculturel, les auteurs amènent le lecteur au delà de l'approche statique de la compétence interculturelle mettant ainsi clairement en évidence sa dynamique. Celle-ci s'exprime au travers de stratégies que l'acteur peut développer en faisant des choix de rôles et de comportements selon les situations et les objectifs poursuivis dans l'interaction avec les autres acteurs. Si l'enracinement identitaire, les stratégies et l'ouverture culturelles d'un individu sont déterminantes, le résultat demeure également conditionné au regard des autres et aux conditions plus ou moins favorables du contexte de la coopération et des interactions multiculturelles. A partir de ce modèle issu de la réflexion menée à partir de la relecture des travaux antérieurs, l'ouvrage nous propose plusieurs éclairages complémentaires de cette question.

Dans le second chapitre les stratégies identitaires des acteurs nous sont présentées sous formes d'une typologie des attitudes et comportements les plus récurrents en situations multiculturelles, tandis que dans le chapitre III, l'accent est mis sur la contingence des comportements d'ouverture et d'adaptation au sein des équipes multiculturelles. 8 situations types de fonctionnement des équipes multiculturelles y sont présentées selon les acteurs et leurs tâches, le contexte institutionnel, la durée des missions... Dans les chapitres suivants, l'ouvrage met l'accent sur l'importance des outils (concepts et méthodes) de diagnostic et de compréhension des caractéristiques (historiques et culturelles, politiques et religieuses, économique et professionnelle de différents contextes culturels (française, allemande, chinoise, sud-coréenne, indienne, islamique, camerounaise, latino-américaines, euro-centrale et orientale, professionnelle nord-américaine) dans lesquels la compétence interculturelle ne serait s'exprimer de façon universelle.

Contrairement à ceux qui croient encore que la globalisation et la mondialisation vont engendrer une unique culture mondiale dont les membres –et en particulier les cadres internationaux des entreprises- seraient affranchies des contingences territoriales et de leurs cultures d'origine, des individus libres de tous les liens sociaux et capables de passer d'un contexte culturel à l'autre au grès de leurs envies ou de leurs projets professionnels, la réflexion conduite dans cet ouvrage (la compétence interculturelle) montre que les identités culturelles changent beaucoup moins vite et moins souvent que les informations et les capitaux. Même si la mobilité touristique et professionnelle semble se généraliser le nomadisme n'est certainement pas l'avenir de la planète et encore moins la perte globale des repères identitaires. Si certains semblent survaloriser ce nomadisme généralisée (ATTALI 2003) et d'autres le redouter en le considérant comme un facteur de dissolution des rapports sociaux, cet ouvrage n'épouse aucune de ces deux thèses extrêmes. En mettant en avant non seulement les capacités et les stratégies individuelles mais aussi les variables contextuelles, **son originalité réside dans sa proposition d'une approche dynamique et combinatoire des composantes clés de la compétence interculturelle.** Ce faisant, il apporte une vision novatrice dans laquelle le local et le global, le national et le mondial mais aussi l'ouverture et l'identité ne sont pas opposées, mais bien au contraire, appréhendés comme des leviers aujourd'hui quasi indissociables, suite à la mondialisation, sur lesquels les entreprises multiculturelles et leurs membres peuvent dorénavant s'appuyer pour transformer en facteurs de progrès la diversité des cultures et des modèles dont ils sont porteurs.