

**Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques et plongées, sous la Direction de Eduardo Davel, Jean-Pierre Dupuis et Jean-François Chanlat, Les Presses de l'Université de Laval, 2008, avec la collaboration de Télé-Université (UQAM)**

Jacques Jaussaud

Volume 17, numéro 1, automne 2012

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1013682ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1013682ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal  
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (imprimé)  
1918-9222 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer ce compte rendu

Jaussaud, J. (2012). Compte rendu de [Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques et plongées, sous la Direction de Eduardo Davel, Jean-Pierre Dupuis et Jean-François Chanlat, Les Presses de l'Université de Laval, 2008, avec la collaboration de Télé-Université (UQAM)]. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 17(1), 133–136. <https://doi.org/10.7202/1013682ar>



# Gestion en contexte interculturel

## Approches, problématiques, pratiques et plongées

sous la Direction de Eduardo Davel, Jean-Pierre Dupuis et Jean-François Chanlat,  
Les Presses de l'Université de Laval, 2008, avec la collaboration de Télé-Université (UQAM).

JACQUES JAUSSAUD

Université de Pau et des Pays de l'Adour

L'intensification des échanges et l'interpénétration croissante des économies au cours de ces dernières décennies conduisent un nombre croissant de responsables des affaires, dans les entreprises de toutes tailles, à devoir gérer tôt ou tard en contexte interculturel. De nouveaux pays s'industrialisent et participent aux échanges internationaux, accueillent des investissements étrangers; certaines de leurs entreprises, à leur tour, vont investir à l'étranger, comme en témoigne actuellement le cas chinois. Les grandes multinationales réorganisent leurs activités à l'échelle de la planète, alors que les entreprises plus petites apprennent à travailler avec des partenaires d'origines variées pour acheter ou vendre de manière efficiente. Le travail se fait donc de plus en plus en interaction et en collaboration entre personnes de nationalités et de cultures différentes.

### I. L'ouvrage, présentation d'ensemble

*Gestion en contexte interculturel, approches, problématiques pratiques et plongées* auquel ont collaboré de nombreux auteurs sous la direction d'Eduardo Davel, Jean-Pierre Dupuis et Jean-François Chanlat, étudie les difficultés que peuvent rencontrer des personnes de cultures différentes lorsqu'elles doivent interagir, négocier, travailler ensemble, et cela dans des situations variées. Les auteurs s'efforcent également de proposer des démarches permettant de réduire les difficultés potentielles, et de les surmonter lorsqu'elles ne peuvent être évitées.

Ce projet est entrepris de manière ambitieuse, convoquant d'entrée de jeu les diverses disciplines des sciences sociales susceptibles d'éclairer les questions relatives à l'interculturalité, présentant les diverses approches qui ont pu être développées de ces questions. L'intention, propre au gestionnaire, reste bien d'éclairer l'intervention pour anticiper et résoudre les difficultés que peut poser le travail en contexte interculturel. Cela conduit à un ouvrage volumineux de quelques 472 pages, regroupant dix chapitres fondamentaux, complétés par un DVD riche d'études par pays et grandes zones culturelles.

Avant d'entrer plus précisément dans la matière même de ce livre, il convient d'en souligner la cohérence d'ensemble. Bien qu'écrits par des auteurs différents, les chapitres sont

judicieusement articulés et suivent une progression telle qu'on imagine le travail considérable de coordination qui a été réalisé tout au long de la rédaction. Trop d'ouvrages collectifs souffrent d'éclatement d'une part, de fastidieuses redites d'autre part; *Gestion en Contexte Interculturel* évite tout à fait l'un comme l'autre de ces deux écueils.

L'ouvrage papier est structuré en trois parties complémentaires, consacrées respectivement aux approches de l'analyse interculturelle (I), aux problématiques interculturelles liées à l'internationalisation des entreprises (II), et aux pratiques de gestion des personnels et des équipes multiculturelles (III). Le DVD, intitulé «Plongées», est structuré en quatre parties par grandes zones géographiques (Amérique, Europe, Afrique – Moyen-Orient, et Asie – Océanie), avec pour chacune de ces zones, des contributions par pays, et un ensemble de documents audiovisuels permettant de bénéficier des analyses d'experts et de questionnaires rompus aux questions interculturelles.

En suivant la structure du livre, revenons brièvement sur les approches de l'analyse interculturelle (II), sur les problématiques interculturelles (III) et sur les pratiques de gestion des personnels et des équipes multiculturelles (IV).

### II. Les approches de l'analyse interculturelle

Cette première partie du livre vise à cadrer la question interculturelle, du point de vue général des sciences sociales tout d'abord (Chapitre 1), puis du point de vue des sciences de gestion (Chapitre 2). Le troisième chapitre propose ensuite de dépasser les approches traditionnelles visant à identifier et interpréter les différences culturelles au profit d'une approche interactionniste.

Dans le premier chapitre, Jean-François Chanlat rappelle tout d'abord que la rencontre interculturelle est probablement aussi ancienne que l'humanité. Il souligne que la découverte de l'altérité se traduit depuis la nuit des temps par le racisme, phénomènes que le détour par les sciences sociales que sont la psychologie et la sociologie aide à cerner. L'étude qu'il développe de ce phénomène, riche de références historiques et d'actualité, est bien entendu intéressante en elle-même,

mais également utile pour le gestionnaire, qui perçoit ainsi les risques auxquels expose l'interaction interculturelle si elle n'est pas préparée et vécue avec prudence et recul.

Il n'est pas question de reprendre ici l'ensemble d'un raisonnement parfaitement convaincant. Permettons-nous simplement de rebondir sur une question ouverte par l'auteur, mineure par rapport à l'objet de son propos, majeure pour le lecteur français que nous sommes. Il présente en page 63 la logique du modèle de « l'intégration à la française », qui consiste à assimiler les populations immigrées (par le jeu de l'école, la politique linguistique, la reconnaissance de chacun comme citoyen français et non comme membre de telle ou telle communauté, autrement dit par la non-reconnaissance des communautés, etc.). Avec l'immigration maghrébine, souligne-t-il, pour la première fois le « modèle d'intégration à la française » est mis en difficulté. Tout en suggérant certaines pistes d'explication de ces difficultés, en invoquant par exemple l'histoire violente des relations franco-algériennes, l'auteur ne discute pas de deux explications courantes aux implications diamétralement opposées : les uns expliquent que si l'intégration, jadis efficace avec des populations italiennes, portugaises, espagnoles, bute sur les populations maghrébines, c'est justement parce que la culture de ces populations serait beaucoup moins « compatible » avec la culture française; les autres soulignent que le modèle d'intégration à la française requiert d'abondantes créations d'emplois, pour offrir aux populations immigrées ce qu'elles sont venues chercher prioritairement, créations d'emplois massives que l'économie française mûre n'est plus en mesure et ne sera plus en mesure de générer. Discuter ces deux tentatives d'explications devrait permettre de mieux qualifier le problème rencontré par la République française, et plus concrètement par ses populations, et de mieux comprendre la nature et les limites du « modèle d'intégration à la française ».

Jean-François Chanlat consacre ensuite l'essentiel de son propos à identifier et expliquer les sources de malentendus interculturels, exercice classique mais incontournable des manuels et enseignements de management interculturel. Là encore, la richesse des références, des exemples, et la structuration du propos rendront des services immenses aux étudiants, formateurs, et aux cadres appelés à travailler en contexte interculturel. Jean-François Chanlat suggère en outre, en complément des sources de malentendus identifiées par la littérature et les manuels, de prendre en compte l'histoire des relations entre deux pays ou deux cultures lorsque des ressortissants de ces pays ou cultures sont amenés à interagir. On le voit bien dans le cas des populations françaises et algériennes qu'il étudie, « car au-delà des éléments déjà cités, l'historicité des relations fait partie intégrante du cadre d'interprétation des relations, même si elle demeure la plupart du temps invisible aux yeux mêmes des interlocuteurs » (p. 65).

Dans le second chapitre, intitulé « L'analyse interculturelle en gestion : décloisonner les approches classiques », Jean-Pierre Dupuis présente de manière précise les deux grandes approches couramment mobilisées en gestion, celle de Geert Hofstede et celle de d'Iribarne. L'une comme l'autre

s'efforcent d'identifier des différences culturelles et de les interpréter, la première, on le sait, sur la base d'enquêtes larges portant sur un grand nombre de pays, la seconde sur la base d'investigations approfondies mais touchant moins de pays, recourant à l'histoire des sociétés concernées pour mieux en comprendre les traits culturels. L'auteur souligne les spécificités de ces deux approches, que l'on oppose parfois tant leurs démarches semblent éloignées l'une de l'autre, mais remarque qu'elles peuvent être vues comme complémentaires.

Jean-Pierre Dupuis montre ensuite que si le prisme des cultures nationales est pertinent, il souffre également de sérieuses limites. Il souligne d'abord qu'au-delà des cultures nationales, il convient de souligner un clivage entre sociétés traditionnelles, plus collectivistes et dans lesquelles les populations réagissent mal à des modes de gestion individualiste, et sociétés plus modernes, plus individualistes. Il suggère ainsi de regrouper en deux classes les différentes aires culturelles identifiées par Hofstede et d'Iribarne, et de raisonner selon les besoins soit au niveau de ces deux catégories, soit au niveau des distinctions plus fines faites par ces deux auteurs. Il note ensuite que pour de nombreux pays, l'analyse doit se faire au contraire en-deçà du cadre national, tant les diversités culturelles peuvent caractériser certains pays, en Afrique, en Chine, au Canada par exemple, mais de nombreux autres pays pourraient ici être cités.

Jean-Pierre Dupuis conclut en précisant l'importance des connaissances interculturelles pour gérer. Les connaissances sur la culture de l'autre sont utiles, mais les cultures évoluent, et l'individu garde une certaine autonomie, en particulier en situation d'interaction, par rapport au cadre que lui impose sa propre culture. Cette idée est au cœur du chapitre 3 de l'ouvrage, rédigé par Olivier Irmann, consacré à une approche interactionniste. Olivier Irmann explique que l'interaction interculturelle provoque des comportements stratégiques différents de ceux que laisseraient attendre les résultats d'Hofstede ou de d'Iribarne. L'interaction, en tant que processus, est essentiellement dynamique. Elle permet le cas échéant de surmonter les difficultés de communication, liées éventuellement aux différences culturelles. Prendre trop au pied de la lettre les résultats des approches classiques d'identification des différences culturelles peut même réduire la capacité des acteurs à surmonter ces difficultés dans l'interaction, tant les stéréotypes peuvent être source de blocage. Les conflits culturels, souligne-t-il, sont souvent vécus comme des conflits de valeurs, alors qu'en fait, dans la majorité des cas, ils sont dus uniquement à un manque de compétences communicationnelles. Comme l'écrit Olivier Irmann, appelant à un dépassement de ces approches classiques, « il n'est guère possible d'apprendre tous les scripts culturels existant dans l'espace des affaires, par contre il est possible de développer sa capacité communicationnelle, donc sa capacité interactionniste, afin d'évoluer au mieux en situation interculturelle. » (p. 155). Ceci fait le lien avec les parties II et III de l'ouvrage consacrées aux problématiques interculturelles et aux pratiques de gestion des personnels et des équipes multiculturelles

### III. Les problématiques interculturelles

Chacun des sept chapitres qui constituent ces deux parties mériterait un compte rendu détaillé, que nous ne pouvons malheureusement entreprendre ici. Limitons nous à quelques points particuliers, que le lecteur nous pardonnera de choisir en fonctions de nos préoccupations du moment (!).

Le chapitre II.3, par exemple, rédigé par Jean-Claude Usunier, est consacré à la classique mais délicate question de la négociation internationale. L'auteur mobilise les approches présentées en première partie pour traiter de cette question, et fonde son propos sur de nombreux cas concrets. Il montre en quoi les styles de négociation diffèrent d'une culture à l'autre, en relation notamment avec les travaux d'Hofstede et de d'Iribarne, et en quoi cela peut déstabiliser certains négociateurs non avertis. Il étudie le jeu et le rythme des concessions, la perception de la signature du contrat, qui dans nombre de cultures marque un point de passage, certes crucial, vers un nouveau type de négociation, et non un aboutissement.

Jean-Claude Usunier souligne les situations d'asymétrie d'information dans lesquelles se trouvent les négociateurs en contexte international. Nous insistons pour notre part auprès de nos étudiants sur le fait qu'en contexte international, dans la logique de la théorie de l'agence, le risque d'opportunisme est extrêmement élevé. Cela résulte de la conjonction de l'asymétrie d'information, d'un cadre juridique international fragile, et de la quasi absence de sanction sociale de la part de ses compatriotes à l'encontre d'un acteur opportuniste à l'égard d'une entreprise étrangère, du fait d'un ethnocentrisme rampant bien identifié dans le premier chapitre de l'ouvrage. La conséquence pratique est qu'il convient, plus qu'en contexte national, de discuter précisément tous les points envisageables d'une transaction ou d'une collaboration, sans rien laisser dans l'ombre, même avec des partenaires à culture de communication à fort contexte, dans lesquelles les non-dits sont fréquents. Il faut bien entendu le faire en respectant des rythmes et des styles de négociation compatibles avec les attentes des interlocuteurs, mais nos expériences de négociation dans nombre de pays d'Asie, par exemple, suggèrent que vouloir tout négocier dans le détail ne pose aucun problème, bien au contraire.

Jean-Claude Usunier étudie également de manière remarquable la question de la corruption. Il en souligne l'ampleur, la diversité des formes, l'ambiguïté (la frontière entre cadeau et corruption est souvent floue, en particulier en contexte international), et expose comment s'est organisée la lutte contre ce fléau, à l'initiative des Etats-Unis d'abord, relayée ensuite par l'OCDE puis par diverses instances asiatiques. Ces développements aideront les cadres engagés dans des négociations internationales à détourner les pièges de la corruption.

Philippe d'Iribarne, dans le chapitre II.4, intitulé « Cultures et Ethique des Affaires », explique pourquoi aux Etats-Unis il est volontiers assigné aux entreprises une responsabilité éthique. Cette responsabilité implique pour elles de contrôler

les comportements de leurs membres et de les sanctionner le cas échéant, alors qu'en France, une telle position n'est pas à ce jour acceptée. Combinant selon son habitude approche historique et approche ethnographique, l'auteur propose une explication particulièrement convaincante de cette différence entre France et Etats-Unis.

Philippe d'Iribarne est alors en mesure de traiter de la difficulté de diffuser une même charte éthique auprès des filiales d'une multinationale dans des pays culturellement différents. Il montre comment la charte éthique de telle multinationale a dû être adaptée lors de sa traduction dans certains pays. Par exemple, s'il n'y a aucun problème, aux Etats-Unis comme en France, de reconnaître ses erreurs et en tirer parti, ce n'est pas le cas en Jordanie ou en Malaisie, cultures dans lesquelles l'erreur appelle la sanction. La traduction de la charte éthique a dû se faire par adaptation, pour en garder l'esprit, sans heurter par la lettre. Plus fondamentalement, c'est la mise en œuvre elle-même de la démarche éthique qui doit se faire dans la même logique, de façon à réconcilier démarche globale et contraintes locales.

La distinction « éthique de pureté », qui domine en Occident, et « éthique de fidélité », qui domine dans de larges autres parties du monde, permet de comprendre en quoi les populations réticentes au respect des règles éthiques édictées par les multinationales occidentales ne sont pas sans éthique, le cas échéant bien au contraire. Comprendre l'éthique de fidélité (aux membres de son ou ses groupes référents) permet par ailleurs aux dirigeants des multinationales de mettre en place les conditions d'un moindre détournement de ressources par leurs salariés locaux au profit de ces groupes. D'Iribarne souligne que certains contrôles systématiques des comportements qui sont mal acceptés en Occident parce qu'ils manifestent une certaine défiance, peuvent être bien acceptés dans certains pays car ils aident les collaborateurs à résister aux attentes de leurs groupes référents. En complément des exemples avancés par l'auteur, signalons le cas d'une multinationale française qui dans certains pays d'Asie, a délocalisé la responsabilité du recrutement au Directeur régional des ressources humaines, basé à Singapour, pour qu'il soit à l'abri des pressions que ne manqueraient pas de subir des Directeurs des ressources humaines locaux.

### IV. Les pratiques de gestion des personnels et des équipes multiculturelles

Dans le chapitre III.1, intitulé « Gestion des équipes multiculturelles », Sylvie Chevrier nous propose une typologie des équipes multiculturelles, distinguant les équipes de coordination stratégique, les équipes de gestion d'unités mixtes de type coentreprises, les personnes en interaction entre un siège social et la direction d'une filiale à l'étranger, et les équipes de projets de développement de produits. Ces différents types d'équipes assument des responsabilités différentes, remplissent des missions différentes, et donc requièrent des modes d'intégration et de gestion différents. Le fonctionnement de ces différents types d'équipes est par ailleurs affecté, pour les



unes ou pour les autres, par la culture d'entreprise, la culture du métier, au-delà des cultures nationales que Sylvie Chevrier préfère qualifier, avec d'Iribarne, de cultures politiques en écho aux limites du prisme national qu'a pu souligner Jean-Pierre Dupuis, comme nous l'avons signalé.

La gestion des équipes multiculturelles se heurte au fait qu'au-delà des différences de surface relatives aux modes de communication (interrompre par exemple un interlocuteur, vu comme une marque d'intérêt du propos de cette personne dans les cultures latines, alors que c'est une marque de grossièreté sans nom dans les cultures scandinaves ou japonaise), « se profilent des différences de représentation des manières légitimes de gouverner les personnes » (p. 357). Sylvie Chevrier touche là à un problème de fond, qu'il conviendra de considérer comme tel. En revanche, souligne-t-elle, « ... la culture est parfois instrumentalisée par les groupes en présence et sert de masque aux jeux d'intérêt » (p. 361). Comment identifier la source réellement interculturelle ou non d'un problème apparemment interculturel ? Là réside sans doute une part significative de l'art de gérer les équipes multiculturelles, « entre respect des différences et obligation d'atteindre une efficacité économique » (p. 363).

Sylvie Chevrier propose plusieurs pistes complémentaires : compter sur la tolérance et l'adaptation spontanée des individus (p. 363-366), encourager l'adaptation interindividuelle par le développement de la convivialité (p. 367-368), capitaliser sur les cultures transnationales communes, techniques, de métiers, ou d'entreprise (p. 368-372), ou encore bâtir des synergies culturelles (p. 372-375). Selon que le degré d'intégration requis de l'équipe est faible ou fort, en fonction de la typologie proposée en début de chapitre, on pourra soit se contenter de compter sur la tolérance et la capacité d'adaptation des individus, soit organiser plus précisément l'interaction et la collaboration des membres de l'équipe.

En prolongement de ces développements, Eduardo Davel et Philip D. Ghadiri proposent dans le chapitre III.2 de tirer parti des conflits interculturels comme « moteurs privilégiés d'apprentissages ». L'étude des difficultés qu'implique un tel projet leur permet de proposer cinq principes fondamentaux auxquels devrait répondre une formation des cadres à l'apprentissage interculturel.

Fabien Blanchot, pour sa part, traite de la « Gestion des alliances internationales » dans le chapitre III.3. Prenant de nombreux exemples, il rappelle en particulier que « Lorsque les frontières culturelles coïncident avec les clivages d'ordre structurel, il y a risque que les sous-groupes se polarisent, que les représentations mutuelles soient teintées de stéréotypes négatifs et de caricatures, que des attitudes ethnocentriques de mépris et des critiques apparaissent, que les relations interpersonnelles se gâtent par des conflits ouverts ou larvés, que les communications et le climat deviennent tendus, et que les adaptations interculturelles soient inexistantes ou se fassent à sens unique » (p. 447). L'auteur renvoie aux travaux de Sylvie Chevrier sur cette question.

Fabien Blanchot poursuit par une analyse riche du cas de l'alliance Renault-Nissan, qu'il connaît particulièrement bien. L'examen des principaux leviers d'action mobilisés dans ce cas pour consolider la relation et éviter l'émergence de conflits interculturels sera particulièrement utile aux étudiants, formateurs, comme aux cadres responsables de l'organisation de la coopération interculturelle dans leur entreprise.

## Conclusion

On le comprend à la lecture de ces quelques lignes, cet ouvrage est pour nous à la pointe des réflexions et des connaissances en management interculturel. L'ensemble des questions fondamentales de ce champ de recherche et de pratiques sont traitées dans cet ouvrage, et les « plongées » que propose le DVD, par zones géographiques et par pays, permet d'utiles approfondissements contextualisés, adaptés aux besoins de chacun.

La qualité de l'ouvrage tient sans doute à la coordination méticuleuse qui en a visiblement été faite, nous l'avons dit. Elle tient aussi, à bien y réfléchir, à la maturité de la réflexion conduite par les auteurs mobilisés, en particulier pour ce qui est de l'ouvrage papier : l'érudition est systématiquement, dans ces pages, au service de cette réflexion et de l'effort pédagogique.