

**Séminaire  
Vie des affaires**

*organisé grâce aux parrains de l'École de Paris :*

Algoé<sup>2</sup>  
Alstom  
ANRT  
AREVA<sup>2</sup>  
CEA  
Chaire "management multiculturel et performances de l'entreprise" (Renault-X-HEC)  
Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris  
CNES  
Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables  
Crédit Agricole SA  
Danone  
Deloitte  
École des mines de Paris  
ESCP Europe  
Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme  
Fondation Crédit Coopératif  
Fondation Roger Godino  
France Télécom  
FVA Management  
Groupe ESSEC  
HRA Pharma  
IBM  
IDRH  
IdVectoR<sup>1</sup>  
La Poste  
Lafarge  
Ministère de l'Industrie, direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services  
OCP SA  
Paris-Ile de France Capitale Economique  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Saint-Gobain  
Schneider Electric Industries  
Thales  
Total  
Wight Consulting<sup>2</sup>  
Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire Ressources Technologiques et Innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des Affaires

(Liste au 1<sup>er</sup> mai 2011)

**DE LA COMPRÉHENSION DES CULTURES  
À LA MISE EN ŒUVRE D'UN MANAGEMENT  
EFFICACE EN CONTEXTE INTERNATIONAL**

par

**Sylvie CHEVRIER**  
Université d'Évry  
Gestion & Société

**Christian CASTELLANET**  
Directeur scientifique

GRET (Groupe de recherche et d'échanges technologiques)

Séance du 4 mars 2011

Compte rendu rédigé par Jacques Berthier

**En bref**

Les pratiques de management dans un environnement international doivent prendre en compte les différences culturelles, mais les modalités pour y parvenir sont encore mystérieuses. Les formations à l'interculturel préparent certains expatriés à mieux comprendre leur environnement tout en risquant de renforcer les stéréotypes, et les recettes empiriques qu'ils appliquent localement ne correspondent pas nécessairement aux attentes des partenaires et salariés locaux. Afin de progresser dans le management de ses antennes locales, le GRET, une ONG de coopération au développement, a mené à Madagascar, en collaboration avec une équipe de recherche sur le management interculturel, une expérience qui a d'abord consisté à analyser les différences dans la perception et les attentes en matière de management, puis à accompagner les acteurs sur le terrain dans la conception de modes de management appropriés au contexte local.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

# EXPOSÉ de Sylvie CHEVIER et de Christian CASTELLANET

## Le GRET

**Christian CASTELLANET :** Le GRET (Groupe de recherche et d'échanges technologiques) est une association loi de 1901, créée en 1976. C'est une organisation de solidarité internationale considérée comme une ONG, qui regroupe des professionnels du développement solidaire et soutient des processus de développement durable. La majorité des populations des pays du Sud, souvent marginalisées et au-dessous du seuil de pauvreté, sont sa cible prioritaire.

La mise en œuvre de programmes de développement et de projets de terrain est son activité de base. Sa vocation est de produire de la connaissance sur le développement et pour le développement, avec l'objectif de fournir des références aux autres organisations, afin de participer à la construction de la société civile et d'influer sur les politiques publiques de développement et de coopération. Nous exerçons les métiers d'opérateurs de projets, avec des chefs de projet et des structures projet assez classiques, et aussi des métiers d'expertise, de production de connaissances et de leur transmission, notamment par nos publications et par l'animation de formations.

## Organisation

Le GRET est présent aujourd'hui dans 27 pays du Sud, avec, dans une dizaine d'entre eux, des équipes permanentes d'expatriés et de salariés locaux, et, en soutien de ces équipes géographiquement réparties, une organisation interne matricielle en six pôles thématiques.

### *1 - Accès aux services essentiels*

Le but est de fournir aux populations défavorisées, dans des quartiers précaires où l'habitat est informel et où il n'y a pas de service public, l'eau potable, l'électricité et l'habitat social, en y intégrant les questions de nutrition et d'éducation. Le GRET propose des solutions pour mettre en place des services adaptés à ces conditions-là.

### *2 - Environnement, filières et agriculture familiale*

Notre cible est l'agriculture familiale paysanne – 3 milliards de personnes dépendent en fait de cette agriculture non industrielle –, notamment du point de vue de la production, mais aussi des filières, en particulier locales, de la relation avec le marché, et de la transformation artisanale ou en petites unités.

### *3 - Développement institutionnel, acteurs, territoires*

Nous apportons un appui institutionnel aux organisations locales, urbaines et rurales, avec un volet un peu particulier concernant la professionnalisation et la déontologie des médias locaux.

### *4 - Microfinance et petites entreprises*

Nous appuyons les institutions de microfinance, les petites entreprises artisanales ou industrielles et la formation professionnelle. À la fin de tout projet, les organisations concernées doivent pouvoir continuer à remplir leur fonction en étant économiquement viables, mais aussi en restant fidèles à leur mission sociale, ce qui n'est pas toujours évident.

### *5 - Politiques publiques et régulations internationales*

Une équipe du GRET travaille sur les questions de politique internationale, en particulier sur les échanges internationaux concernant l'agriculture, mais aussi sur les questions d'environnement.

## 6 - Direction scientifique

La direction scientifique, dont je suis responsable, s'occupe de capitaliser sur nos actions et d'encourager des activités de recherche-action. Il s'agit de consacrer des moyens intellectuels et du temps pour prendre du recul par rapport à nos projets, afin de faire, avec l'aide de chercheurs extérieurs, un bilan de nos réussites et de nos échecs. Ces capitalisations se retrouvent dans plusieurs publications, comme la collection *Coopérer aujourd'hui*, où nous tirons les enseignements de nos opérations et de notre mode d'intervention. Ces collections sont disponibles en ligne sur notre site<sup>1</sup>.

### **Budget**

Le GRET, avec un budget d'environ 17 millions d'euros en 2010, est, en France, la deuxième association de solidarité internationale travaillant dans le développement. Ce budget est financé pour moitié par l'Union européenne, et pour un tiers par des fonds publics français, le reste faisant l'objet de divers financements privés ou multilatéraux. Notez qu'en termes de budget, la première représentation du GRET est celle de Madagascar (avec 15 % des dépenses), devant la Mauritanie (14 %), le Cambodge (10 %), Haïti (8 %), la Birmanie (8 %), le Vietnam (5 %), le Burkina Faso (4 %), le Sénégal (4 %), la République démocratique du Congo (4 %), et le Brésil (2 %). La croissance du GRET a été régulière, avec un doublement de la masse salariale en une quinzaine d'années.

### **Ressources humaines**

Le GRET compte actuellement plus de 700 salariés, soit une centaine sous contrat "siège" et 600 salariés locaux "nationaux", c'est-à-dire qui travaillent dans les représentations. Selon les statuts de l'association, tout salarié peut devenir membre et participer aux instances de direction, mais comme ce n'est pas actuellement le cas dans la pratique, nous réfléchissons à rendre possible la participation des salariés nationaux à la gouvernance de l'association.

Dès lors que notre organisation est à la fois géographique et thématique, la question se pose de savoir qui décide de la politique de développement de l'association, et notamment de la conduite des projets. Nos représentants géographiques peuvent légitimement avoir leur vision de la stratégie à développer dans chaque pays, mais, en même temps, nous tenons à préserver la compétence thématique qui permet, par exemple, d'utiliser au Cambodge ce qui a été expérimenté en Haïti.

Nous souhaitons développer la mobilité des salariés, y compris des nationaux pour qu'ils puissent aller travailler dans d'autres pays, voire au siège. Nous voulons également renforcer et fidéliser les ressources humaines et les compétences locales, ce qui suppose d'avoir une politique commune et une clarification des statuts.

### **Le chantier interculturel**

Au cours de premiers échanges, en 2004, avec l'équipe de recherche animée par Philippe d'Iribarne sur la gestion interculturelle au sein des entreprises, nous avons constaté de nombreux points communs avec ce que nous observions dans nos équipes, et il nous a semblé que cela méritait d'être creusé. Après une intervention de ces chercheurs lors de notre séminaire annuel, en 2005, nous avons décidé de travailler ensemble en commençant en 2006 par le Vietnam, où nous avons des équipes interculturelles avec des salariés nationaux de bon niveau de formation mais dont l'implication personnelle pouvait laisser à désirer, où la culture était très nationaliste, et où les gens s'exprimaient ouvertement, parfois de manière assez agressive. Il fallait donc gérer tout cela.

Un premier travail a été fait sur place par Sylvie Chevrier à partir d'enquêtes et de discussions avec ces salariés nationaux et avec les expatriés, travail qui a donné lieu en 2007 à une

---

<sup>1</sup> <http://www.gret.org/publications/>

première publication dont elle est l'auteur, toujours dans cette collection *Coopérer aujourd'hui*, sous le titre *Valoriser la dimension interculturelle dans le management des projets de coopération, leçons d'expériences franco-vietnamiennes*<sup>2</sup>.

Cette analyse nous a beaucoup intéressés, mais nous sommes restés sur notre faim, car elle n'a guère impacté les pratiques. Nous avons donc décidé de recommencer l'opération en 2009 à Madagascar, en se donnant cette fois plus de temps et plus de moyens pour aller jusqu'à la phase opérationnelle.

À l'époque, il y avait à Madagascar 5 expatriés et 120 salariés nationaux répartis sur cinq projets, dont quatre concernaient la région d'Antananarivo et portaient sur l'accès à l'eau, l'accès à l'électricité, et la lutte contre la malnutrition avec un programme assez original de production locale d'aliments pour bébés à partir de produits agricoles nationaux<sup>3</sup> : il s'agissait de produire l'équivalent des produits de type Bledina, mais moins cher et au même niveau de qualité, donc en partenariat avec une entreprise locale, et en développant une association locale de distribution et de formation des mères à l'utilisation de ces aliments. Nous avons également un partenariat historique avec le CITE, un institut national de type associatif qui est plutôt un centre de ressources pour la formation des petites et très petites entreprises sur les plans techniques et économiques. Le cinquième projet visait à appuyer le développement local, les filières agricoles et la nutrition, et se déroulait dans l'Androy, assez loin d'Antananarivo, dans le Sud du pays où l'environnement culturel est assez différent.

La préoccupation des expatriés du GRET était de faire rapidement monter en puissance les salariés nationaux qui, bien qu'ayant acquis une expérience significative, manifestaient une certaine réticence à assumer des responsabilités, en particulier dans le cas de cette entreprise de distribution d'alimentation infantile où ils devaient se jeter à l'eau : « *Nous allons vous aider à créer votre entreprise et ensuite c'est vous qui allez vous débrouiller, en étant à la fois libres et responsables de la faire tourner comme vous l'entendez.* »

### **L'expérimentation au GRET d'Antananarivo**

**Sylvie CHEVRIER :** Travaillant depuis longtemps auprès de Philippe d'Iribarne sur les questions interculturelles dans l' "équipe Gestion & Société", j'ai conduit, avec un collègue chercheur, à partir de juin 2009, une expérimentation au sein de la représentation du GRET à Antananarivo. Du côté français, l'équipe concernée était composée du représentant de l'antenne et de trois chefs de projets, et du côté malgache, d'une trentaine de nationaux dédiés pour la plupart à l'activité opérationnelle liée aux projets.

### **La démarche générale**

Dans cette expérimentation, il s'agissait, dans un premier temps, de comprendre quelles étaient les interprétations des uns et des autres, en fonction de leur culture française ou malgache, face aux problèmes soulevés par la délégation de responsabilités ; et dans un deuxième temps, de déboucher sur des modes de fonctionnement acceptables de part et d'autre, et susceptibles d'améliorer l'appropriation de ces nouvelles responsabilités.

Les managers français souhaitaient en effet que leurs équipes locales s'emparent des projets, soient à l'origine de nouveaux projets, voire développent une association locale autonome du GRET. Cependant, ils ressentaient une réticence de leurs collaborateurs nationaux qui avaient plutôt tendance à soumettre des idées, soulever des problèmes, et attendre que quelqu'un tranche à leur place, plutôt que de porter des solutions.

---

<sup>2</sup> <http://www.gret.org/wp-content/uploads/08334.pdf>

<sup>3</sup> Ref : Émile Pleuvret, Olivier Bruyeron, Luc Arnaud et Serge Trèche, *Le Business social pour lutter contre la malnutrition infantile : l'élaboration d'un service de vente d'aliments pour jeunes enfants à Madagascar (1997-2008)*, *Coopérer aujourd'hui* n° 69. (<http://www.gret.org/wp-content/uploads/09518.pdf>)

La première étape a été d'expliquer cette frilosité ressentie, en explorant les *univers de sens* des uns et des autres, c'est-à-dire les représentations que chacun se fait en fonction de sa propre culture. Cette exploration s'est concrétisée par des entretiens ouverts, permettant d'identifier les repères de chacun, et de savoir comment et au nom de quoi la situation de délégation était évaluée. Dans un deuxième temps, elle a permis d'identifier, au niveau collectif, des repères communs aux deux cultures, mêmes s'ils ne s'inscrivaient pas dans les mêmes univers de sens.

### **Les résultats de l'exploration**

Pour les Malgaches comme pour les Français, il est clair que pour se sentir à l'aise avec de nouvelles responsabilités, il faut avoir les compétences nécessaires pour les exercer, et savoir ce qu'attend la hiérarchie. Mais les Malgaches énoncent un troisième prérequis : il faut prendre ses décisions dans le cadre d'un travail collectif, ce qui n'est évidemment pas l'avis des Français qui pensent que lorsqu'une responsabilité est confiée à un individu, c'est à lui seul de prendre ses décisions. En y regardant de plus près, on constate que même pour les deux premiers prérequis, l'expression des attentes de la hiérarchie et ce que l'on entend par compétence ne sont pas exactement identiques des deux côtés. D'où la nécessité d'approfondir les univers de sens pour tenter d'y voir plus clair. Voici donc, pour chacun de ces trois thèmes, d'abord ce qui s'est avéré commun aux deux univers de sens, et ensuite ce qui est spécifique à chacun d'eux.

### **Le champ de compétence**

Dans les deux univers de sens, l'idée de *compétence* est très étroitement associée à ce qui donne de la légitimité pour occuper sa fonction (expertise, maîtrise des outils, savoir-faire, etc.), et liée à la question de savoir comment se construit la compétence (qualification, diplôme, formation, expérience, etc.).

#### *L'autonomie professionnelle*

Côté français, la compétence est ressentie comme permettant l'autonomie professionnelle. On connaît son champ d'action, on connaît ses droits et ses devoirs, le métier est une référence structurante. On s'approprie sa mission, on la définit, on en cerne les contours. On sait faire, mais on sait aussi ce qu'il faut faire : « *On m'a confié un projet, voilà ce que j'en ai fait.* »

#### *La maîtrise de sa fonction*

Côté malgache, l'idée de compétence est fortement associée à l'idée de "maîtrise de la fonction". On est presque dans la situation d'un propriétaire pouvant agir à sa guise dans son domaine tant qu'il ne sort pas de son champ de compétence, auquel cas il risque de ne plus maîtriser la situation et de faire des erreurs qui vont avoir un impact sur le collectif. De plus, les salariés malgaches attendent de leur hiérarchie qu'elle leur renouvelle en permanence sa confiance dans leur expertise.

### **La formalisation**

Dans les deux univers de sens, la formalisation des tâches de l'organigramme clarifie l'organisation, fournit des repères et permet une meilleure visibilité sur la répartition des responsabilités. Elle est aussi une base pour l'évaluation des salariés.

#### *La crainte de la rigidité bloquante*

Côté français, on attend une formalisation assez générale de la mission, et qui permette à celui qui en a la charge de travailler de manière autonome, à l'aise, sans inquiétude particulière. Mais puisque chacun à l'intérieur de sa sphère sait ce qu'il veut faire, peut-être faudrait-il alors formaliser aussi les interfaces pour que les articulations avec les autres missions soient

bien assurées. Cela dit, le pas peut être vite franchi entre une formalisation qui clarifie, et une formalisation qui paralyse, etc. On pense donc qu'elle doit rester « *une partition à interpréter* » par celui qui va la jouer à sa guise, selon son inspiration et sa compétence.

#### *La crainte du flou inhibant et créateur de conflits*

Côté malgache, au contraire, si l'on pouvait pousser la formalisation jusqu'au moindre détail, on se sentirait sécurisé, parce qu'on saurait exactement ce qu'il faut faire, sans risque d'empiéter sur le voisin, et donc en évitant les conflits. Cela serait aussi très utile dans l'organisation du travail dans une équipe.

La volonté de voir préciser de manière très détaillée les liens entre chacun, notamment les relations de pouvoir, est aussi frappante côté malgache. De ce point de vue, une organisation matricielle perturbe beaucoup, car les salariés malgaches aimeraient savoir de façon très précise ce qu'ils doivent à chacun, non seulement en termes de travail à accomplir, mais aussi de pouvoir, ce qui n'est pas clair dans un lien fonctionnel.

### **Le travail collectif**

Dans les deux univers de sens, le travail collectif doit être mis en place dès lors que la tâche est d'une grande ampleur et qu'elle exige une combinaison d'expertises. Il est étroitement associé à la complémentarité et à l'interdépendance.

#### *Recherche du débat, crainte de la dilution des responsabilités*

Côté français, le travail collectif est d'abord vu comme un échange d'idées, une confrontation de points de vue qui d'ailleurs peut être vive, voire conflictuelle, mais en évitant que les débats s'éternisent car ils sont alors très consommateurs de temps.

#### *Recherche de l'appartenance, crainte du conflit*

À travers le travail collectif, on cherche, côté malgache, à contribuer ensemble à la réussite d'un projet, par un engagement partagé et de l'entraide dans la recherche de solutions. Selon un proverbe local, « *un fardeau porté à plusieurs devient une plume.* » Quand il s'agit de prendre des décisions importantes, consulter tous les avis éclairés peut éviter de commettre des erreurs, et permet de se sentir plus à l'aise dans l'exercice de sa responsabilité. Cela se fait de façon très feutrée, en évitant les conflits, et en gardant pour soi tout ce qui risquerait de blesser.

### **Construire des modes de fonctionnement acceptables**

Comment dépasser le constat des différences pour construire des modes de fonctionnement acceptables de part et d'autre ? La littérature en management interculturel suggère le plus souvent de prendre le meilleur de chaque côté ou de fusionner les deux cultures. Comment juger de ce qui est supposé « meilleur » ? N'est-il pas illusoire de fusionner des cultures qui semblent inconciliables ?

Notre parti pris a été assez différent. Il fallait négocier et construire ensemble des pratiques qui, dans chaque univers de sens, soient légitimes, parce qu'acceptables au regard des attentes des uns et des autres. Il s'agissait donc d'une construction très pragmatique de ce qui était possible.

La question de savoir qui a la charge de l'adaptation est aussi résolue chaque fois de manière empirique, et ce n'est évidemment pas une mince affaire. Le sens de l'adaptation va être influencé par divers rapports de force. La hiérarchie ou les experts tendent à imposer leur manière de faire. Les pratiques de la majorité tendent à l'emporter sur celles des minorités. Enfin, s'exerce une pression pour s'adapter aux façons de faire prévalentes dans le pays où

l'on se trouve. Mais ces pressions ne vont pas toutes dans le même sens : par exemple nous sommes à Madagascar et la hiérarchie est passablement française... on a donc des tensions. Il faut négocier ces adaptations avec un enjeu d'efficacité, tout en tenant compte d'un contexte post-colonial où la question de savoir "qui s'adapte à qui" n'est pas légère. On est donc face à un enjeu à la fois pragmatique et symbolique.

Les adaptations peuvent prendre différentes formes. Par exemple, on peut tout simplement adopter les manières de faire de certains collaborateurs, ce que l'on pourrait qualifier d'ajustement unilatéral. Mais la recherche de compromis est souvent nécessaire, chacun faisant un pas pour parvenir à un accord sur de nouvelles pratiques. Pour ce faire, des groupes de travail mixtes ont été constitués pour traiter de chacun des thèmes – la formalisation, les compétences, le travail collectif et les procédures de décision – à raison d'une demi-journée par thème, et en faisant participer des personnes différentes selon les thèmes pour associer le plus possible de salariés. Chaque groupe a d'abord discuté des résultats de notre enquête sur la comparaison des univers de sens, puis a exprimé ses attentes, travaillé sur des suggestions de solution, et négocié des modes de management cibles pour que la délégation se passe mieux.

Je vais illustrer cette méthodologie par deux exemples, la formalisation des fiches de postes, et le développement des compétences.

### **La formalisation des fiches de postes**

#### *L'expression des attentes*

Du côté français, on ne souhaitait pas une formalisation qui devienne très vite une contrainte ou un carcan, mais plutôt une définition générale de la mission et du champ de responsabilité. On attendait un périmètre d'initiative, et surtout pas des listes de tâches, parce que les métiers, et donc les tâches, évoluent constamment.

Du côté malgache, non seulement il fallait définir la mission mais également lister les tâches ; la formalisation devait faire apparaître le rôle de chacun, son pouvoir de décision et ce qui lui est dû. Même si l'on n'est pas décideur sur un sujet, on souhaite être consulté pour tout ce qui concerne son champ de responsabilité, participer, être associé aux décisions prises par d'autres. Il faut avoir une référence écrite concernant les compétences nécessaires au poste, et donc voir ces compétences reconnues si le poste est bien tenu. Il faut être sûr de ne pas empiéter sur le travail des autres, et, marginalement, se protéger de demandes abusives.

#### *Ce qui a été convenu en pratique*

Il a été convenu de rattacher chaque nouvelle fiche de poste à une fonction générique (chef de projet, directeur administratif, etc.) pour laquelle il existait déjà au siège du GRET à Paris une définition de poste, mais qu'il fallait nécessairement la préciser et la retravailler chaque année avec l'intéressé lors de son entretien individuel, à la fois pour l'affiner et la réactualiser.

#### *Déboucher sur un nécessaire compromis*

Chacun faisant un pas, il s'agissait d'abord de construire quelque chose d'intermédiaire entre un simple périmètre de responsabilité et d'initiative "à la française", et une liste exhaustive des tâches "à la malgache", en formalisant les activités sans entrer trop dans les détails. Ensuite, chaque manager devait réagir de façon flexible en fonction des personnes, en mettant à jour cette formalisation avec plus ou moins de détail, pour en faire un repère et non un rempart, sachant que tout ce qui n'est pas réglé par les fiches de poste continuerait à l'être par les discussions informelles.

## Le développement des compétences

L'objectif était en premier lieu d'améliorer le processus d'organisation de la formation. En effet, les salariés qui demandaient une formation ne faisaient pas de relance en cas d'absence de réponse. On a donc proposé un processus formel d'organisation de la formation depuis l'identification des besoins, la centralisation des demandes, l'arbitrage, jusqu'à la réponse positive ou négative à l'intéressé.

Il fallait aussi développer la compétence, notamment par un enrichissement mutuel au quotidien à l'intérieur des équipes, et en faisant en sorte que la délégation de toute nouvelle tâche soit éventuellement progressive et accompagnée par la hiérarchie, ce qui était très souhaité côté malgache. Ont aussi été proposées la rotation systématique de certaines tâches et des modalités de transferts de compétences inter-projets, en organisant par exemple des ateliers avec des partenaires.

### Les premiers constats

**Christian CASTELLANET** : Cette série de discussions ayant suscité localement un certain enthousiasme, il fallait évidemment pouvoir ensuite mettre en œuvre les bonnes résolutions. À cet égard, voici ce qu'a pu constater six mois plus tard le représentant du GRET à Madagascar :

#### *En termes de résultats*

La formalisation d'un organigramme plus précis était en chantier ; les fiches de poste intégraient une meilleure définition des responsabilités ; pour mieux satisfaire les demandes de formation, un fonds de formation national était en cours de mise en place ; les réunions d'équipes étaient plus formalisées, avec un ordre du jour, un encouragement à l'expression de tous les points de vue, et un compte rendu des décisions, ce qui sécurisait les collègues malgaches ; les entretiens annuels étaient généralisés, un important progrès par rapport à ce qui se faisait précédemment ; mais l'accompagnement hiérarchique restait encore insuffisant.

#### *En termes d'impact*

Les choses allaient vraiment dans le bon sens : les cadres nationaux se sentaient plus à l'aise dans l'organisation telle qu'elle était nouvellement définie, et la prise de parole montait en puissance ; le mouvement de l'autonomisation et de prise de responsabilités se confirmait au point que le nombre d'expatriés diminuait, pendant qu'un certain nombre de salariés nationaux devenaient chefs de projets.

### Conditions de mise en œuvre

**Sylvie CHEVRIER** : Pour conclure sur notre démarche, je voudrais préciser que sa mise en œuvre dans d'autres contextes suppose de respecter certaines conditions, car elle présente certaines limites.

Elle fonctionne bien dans des contextes biculturels, au maximum triculturels, mais pas au-delà ; une certaine pérennité de la relation entre les parties prenantes est indispensable (deux ans dans notre cas) ; le fait de travailler ensemble au quotidien et dans un même lieu est une condition quasi nécessaire à la réussite ; la volonté partagée de réussir est un véritable prérequis (il existe des contextes, par exemple de fusion ou d'acquisition d'entreprises, où il n'est pas certain que tout le monde veuille vraiment que ça marche) ; enfin, cette démarche ne peut s'appliquer si les environnements culturels en présence sont tels qu'il est très délicat de mettre les problèmes sur la table. Dans des contextes asiatiques, par exemple, pointer de manière explicite les difficultés est en soi une gageure.

Je ne prétends donc pas que cette démarche soit universelle, ce qui, du reste, serait paradoxal quand on défend justement la spécificité et l'adaptation à chaque contexte.

## DÉBAT

### Les origines du GRET

**Un intervenant :** *Dans quel contexte et par qui le GRET a-t-il été fondé ?*

**Christian Castellanet :** Le GRET a été fondé en grande partie par des agronomes à l'époque du *small is beautiful* et de la contestation des grands projets de coopération d'industrialisation qui avaient fait suite à la décolonisation : un groupe plutôt progressiste s'était alors constitué et avait profité d'une ouverture du ministère des Affaires étrangères pour envisager d'agir en termes de technologies appropriées.

Notre philosophie est en effet d'aider les structures locales à imaginer des façons de faire qui leur permettent de se renforcer et de trouver des compromis par rapport à l'État, car il faut aussi travailler sur une adaptation législative et réglementaire pour mettre en place des politiques adaptées. Cela passe par l'organisation des populations défavorisées autour des services publics mais aussi autour de la production et de l'économie, pour que ces populations puissent faire valoir leurs intérêts face à un État qui souvent reste à construire.

Agronome de formation, et docteur en écologie, je pense que nous devons prendre au sérieux la possibilité de mobiliser la recherche pour résoudre un certain nombre de nos problèmes, mais aussi pour contribuer à cette recherche, car il y aurait beaucoup à dire sur les dérives académiques de l'université.

### Un consensus préalable à votre expérimentation ?

**Int. :** *Il est clair que votre démarche de travail était, en elle-même, une pratique qui devait correspondre aux deux cultures pour créer finalement, des deux côtés, des bases partagées de comportement, de fonctionnement et de sens. Avez-vous fait également un schéma avec deux sphères portant sur ce second degré, c'est-à-dire sur votre démarche de travail, avec, de chaque côté, les attentes des uns et des autres, en vue de rechercher un consensus préalable sur la façon de mener votre expérimentation ?*

**Sylvie Chevrier :** Je ne suis pas sûre que l'on en soit à ce niveau de recul et de distance par rapport à l'expérimentation. Notre manière de faire a été éminemment contingente. Il est clair qu'on pourrait effectivement aller plus loin dans le sens d'une réflexion sur les modes d'apprentissage de part et d'autre. Mais pour l'instant, nous sommes dans une phase empirique, on construit sur le terrain.

### La conduite des entretiens

**Int. :** *Selon quelle méthode avez-vous conduit les entretiens que vous avez évoqués, et quels acteurs ont été concernés ?*

**S. C. :** Nous avons rencontré tous ceux qui étaient présents à Antananarivo, en procédant de façon empirique, c'est-à-dire en recherchant et en approfondissant ce qui posait localement problème. Pour ne pas se limiter à la "culture GRET", nous avons aussi rencontré des membres d'autres ONG, afin de déterminer d'une manière plus générale ce que les Malgaches attendaient de leur hiérarchie quand il s'agissait de prendre des responsabilités.

### Après le charisme, la bureaucratie

**Int. :** *Selon Max Weber, le pouvoir peut s'exercer de façon charismatique, bureaucratique ou traditionnelle. Votre propos, analysé avec ces lunettes-là, semble révéler un recours massif à un mode bureaucratique, tempéré par une certaine politesse à l'égard de la tradition, puisque*

*l'on va jusqu'à tenir compte rationnellement de la culture. Mais le charisme semble en être totalement absent, de même que le rêve. Or, des gens qui rêvent ensemble peuvent composer avec leurs différences au nom de leur rêve commun. Ce n'est cependant pas ce que vous avez mis en avant. Votre opération semble quand même très néocolonialiste : il s'agit de gens que l'on va faire travailler correctement...*

**S. C. :** Je n'ai pas parlé du charisme, mais en fait il a été très présent en la personne du représentant de l'antenne du GRET à Madagascar, en poste depuis très longtemps et qui imprime vraiment sa marque sur l'organisation. Les premiers progrès ont été faits après qu'il a martelé son discours sur la délégation des responsabilités, et a joué un grand rôle en posant les premières pierres en vue de sa mise en place. Mais il est arrivé un moment où son aura ne suffisait plus. L'approche bureaucratique a été la pierre suivante, résultant d'une demande de formalisation exprimée par le côté malgache.

Quand on travaille sur ces questions de développement, on n'échappe jamais aux critiques de néocolonialisme, mais en l'occurrence il me semble que nous en sommes aux antipodes, justement parce que nous essayons de répondre aux attentes locales sans vouloir imposer quoi que ce soit.

### **La langue**

**Int. :** *Quelle langue de travail avez-vous utilisée tout au long de ce processus ?*

**S. C. :** Puisque le GRET recrute essentiellement des salariés francophones, le français a pu être utilisé.

**Int. :** *Mais ce n'est pas parce que l'on est francophone que l'on comprend tout ce qui est exprimé dans une langue qui n'est pas la sienne.*

**S. C. :** C'est exact. Par exemple, dans les groupes de travail, on a souvent eu recours à des termes malgaches assez connus dans le contexte, et ceux qui éprouvaient des difficultés à s'exprimer en français pouvaient éventuellement le faire en malgache et d'autres traduisaient. En général, cela suffisait pour avancer. Mais il est clair que si nous avions pu utiliser aussi la langue malgache, nous serions sûrement allés plus loin.

### **Des ressemblances frappantes**

**Int. :** *Ma famille a entretenu des relations particulières avec Madagascar, certains membres y ayant vécu jusqu'en 1973. J'y ai fait moi-même un stage professionnel assez long. Or, paradoxalement, ce que vous racontez n'évoque absolument pas ce que je croyais savoir de Madagascar, mais un travail que j'ai effectué dans l'ex-Allemagne de l'Est, peu après la chute du Mur, et où je retrouve des ressemblances frappantes avec ce que vous avez évoqué, comme des réunions où personne ne veut s'exprimer, la crainte de créer un conflit, l'impossibilité de faire émerger les vrais problèmes, etc.*

*En revanche, les gens que j'ai côtoyés à Madagascar dans les années 1970 étaient des gens très vifs, très entreprenants, très bavards, et un très grand nombre de petites et moyennes entreprises étaient détenues par des Malgaches. Du coup, je me demande si ce que vous avez examiné n'est pas en fait la superstructure liée à l'époque du collectivisme, quand, après la révolution de 1972-1973, on a enseigné que la culture malgache était collective, ce qui a été un véritable désastre car en réalité elle est très individualiste avec des agriculteurs indépendants, des entrepreneurs, etc.*

**S. C. :** Il y a effectivement un aspect communautaire à Madagascar, mais qui n'efface pas le rôle de l'individu. Je ne trancherai donc pas entre une société malgache individualiste ou communautaire, car même s'il y a réellement un fort rôle de la communauté, il y a aussi une forte prégnance de l'individu. Quant au parallèle que vous évoquez avec la RDA, je ne suis pas sûre que cela renvoie aux mêmes choses, et il faudrait sans doute y regarder de plus près, car on est quand même dans des univers de sens très différents. Enfin, sur l'impact du régime, il est très difficile de faire la part des choses.

## Une expérience improbable

**Int. :** *Votre expérience était plutôt improbable. Vous étiez dans une organisation à l'esprit particulièrement ouvert, deux cultures et pas plus ; vous aviez du temps, deux ans, et en deux phases, analyse puis expérimentation ; il fallait l'accord des parties, et pas mal d'inventivité pour trouver des solutions adaptées au contexte.*

*Mais si, dans d'autres situations, toutes ces conditions ne sont pas réunies, comment cela peut-il marcher ? Soit ça marche très mal, et tous les discours sur les succès des multinationales quant à l'interculturel ne sont que du pipeau, car en réalité les choses marchent de guingois un peu partout, soit une partie écrase l'autre, et des alignements se font, bon gré, mal gré, sur la manière de faire imposée par la partie dominante. Finalement, il a fallu une organisation particulièrement spéciale, beaucoup de travail, d'énergie, de compréhension et d'inventivité pour arriver à trouver des accommodements qui marchent à peu près, ce qui veut dire que dans le cas général, ça ne marche pas du tout. Au fond, tout ce qu'on raconte sur l'interculturel n'est-il pas un peu de la "mousse" ?*

**S. C. :** Effectivement, les choses marchent généralement de guingois, et les problèmes ne sont pas mis sur la table. Dans un tout autre contexte, celui des coopérations transversales internationales, un de nos interlocuteurs a utilisé la métaphore du cygne qui, en surface, glisse aisément sur l'eau, mais en dessous, pédale beaucoup : ceux qui ont des responsabilités dans ces coopérations ont une réelle efficacité apparente, mais ils doivent faire face à de multiples dysfonctionnements et travaillent dix fois plus que les autres ! Je ne conclurai donc pas en disant que l'interculturel ne marche pas du tout, car des modes de compensation, et toutes sortes d'ajustements font que l'on aboutit quand même à une certaine efficacité...

## Les formations à l'interculturel

**Int. :** *Quand je disais que les discours sur l'interculturel ne sont que du "pipeau", je faisais allusion aux méthodes recommandées par un certain nombre d'organismes de formation et autres conseils.*

**S. C. :** Il y a en gros deux sortes de formations interculturelles, à savoir celles dispensant une culture générale sur les pays concernés, culture certes bienvenue mais pas très opérationnelle, et celles plus pragmatiques qui s'inspirent du management comparé, mais qui véhiculent des stéréotypes, et s'adressant à des novices, peuvent ainsi renforcer leur perception de l'autre comme étant très différent, donc créer plus de distance avec lui, ce qui peut être contre-productif. C'est pour cela qu'un élément fondamental de notre démarche est de faire travailler les gens ensemble sur les problèmes identifiés, l'"autre" n'étant plus, dans ce cas, un fantasme, car on ne travaille pas sur des cultures in abstracto, mais sur des représentations autour de problèmes concrets.

**C. C. :** Je ferai quand même deux remarques. La première est que les multinationales s'appuient de plus en plus sur une classe de managers mondialisés. La Banque mondiale fonctionne elle-même de cette façon. Notre préoccupation est un peu différente, puisque nous essayons au contraire de faire en sorte que les gens avec qui nous travaillons soient eux-mêmes en mesure d'animer leurs équipes, de comprendre ce qui se passe dans leur milieu, de le retraduire et de le transmettre à l'ensemble des acteurs, afin de parvenir à ce qu'ils puissent communiquer sur une base philosophique et morale commune.

Ma seconde remarque est que nous sommes appelés à favoriser la création d'organisations nationales, sous la forme d'ONG ou d'entreprises locales. Cela motive notre intérêt pour cette compréhension, et ce n'est pas seulement une question de management, mais aussi de communication.

**Int. :** *Dans les grandes multinationales, les managers doivent tourner tous les trois ans, ce qui explique les échecs récurrents, notamment en Russie, parce qu'en trois ans ils n'ont pas le temps de constituer leurs réseaux, et les seuls managers qui réussissent sont ceux qui restent*

*sept ou huit ans parce qu'ils aiment la Russie, mais cela compromet fortement leur carrière<sup>4</sup>. Le modèle de la mobilité de carrière fait que l'accroche locale n'est pas du tout évidente.*

**C. C. :** Mais il y a une autre pratique qui consiste à envoyer en France un des meilleurs éléments de l'équipe locale, pour s'y former dans une usine pendant trois ans, puis de le faire revenir pour être directeur.

### **La transmission de l'expérience**

**Int. :** *Concernant la formation, les entreprises veulent des boîtes à outils. Et c'est pourquoi elles rejettent la démarche que vous proposez. De plus, les dirigeants des multinationales sont généralement inconscients de la manière dont leurs filiales fonctionnent réellement et avec quels outils.*

**Michel Berry :** D'où l'enjeu de ce travail. Au-delà du cas malgache, en quoi peut-il s'appliquer à d'autres univers ? J'imagine que vous allez faire des expériences ailleurs, et que vous les ferez connaître pour en montrer l'intérêt et les difficultés.

**S. C. :** Notre démarche s'applique dans toute situation où des gens doivent durablement travailler ensemble. Elle n'est pas réservée aux milieux des ONG, du reste ce n'est pas par là que nous avons commencé nos expérimentations. Mais, encore une fois, outre la pérennité de l'action, il faut de la volonté et de la disponibilité, et cela ne se retrouve pas dans toutes les organisations. Par exemple, il existe des contextes où les gens sont dispersés et, toujours dans l'urgence, ne savent pas consacrer le temps nécessaire à des réunions périodiques de travail en commun, réunions qui requièrent la disponibilité simultanée des acteurs.

**C. C. :** Nous sommes frappés par la très grande exigence des entreprises qui veulent des résultats immédiats. Or, pour parvenir à un fonctionnement interculturel satisfaisant, il faut savoir prendre son temps, c'est-à-dire ne pas être trop pressé d'atteindre les objectifs escomptés.

Quant au temps à consacrer par les acteurs eux-mêmes pour y contribuer, il n'a pas été rédhibitoire dans la pratique pour les participants aux entretiens et aux réunions communes, et il n'a pas dépassé quelques jours pour le représentant de l'antenne, sur toute la période de notre expérimentation. C'est le prix à payer, somme toute modeste, pour aboutir à des résultats significatifs.

Présentation des orateurs :

Sylvie Chevrier : titulaire d'un Ph.D en management de l'université du Québec à Montréal, est professeur à l'université d'Évry-Val-d'Essonne et chercheur à l'IRG (Institut de recherche en gestion) de l'université Paris-Est ; elle a collaboré à l'ouvrage *Cultures et mondialisation. Gérer par-delà les frontières*, dirigé par Philippe d'Iribarne (Seuil, 1998) et publié *Le management des équipes interculturelles* (PUF, 2000), *Le management interculturel* (PUF, 2010).

Christian Castellanet : agronome et docteur en écologie, il s'est investi dans le domaine de la recherche-action pour le développement rural et la gestion des ressources naturelles au Brésil, en Afrique de l'Ouest, au Cambodge ; il est directeur scientifique au GRET (Groupe de recherche et d'échanges technologiques), sur le campus du Jardin Tropical de Paris René Dumont.

castellanet@gret.org - site Internet du Gret : [www.gret.org](http://www.gret.org)

Diffusion mai 2011

---

<sup>4</sup> Jaques Sapir, "L'obsession du "court termisme" : un obstacle à l'implantation multinationale ?" *Les Annales de l'École de Paris*, Vol. XVI.