

**Séminaire
Vie des Affaires**

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

Air Liquide*
Andersen Consulting
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts-Comptables
CRG de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold
Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IBM
IDRH
IdVectoR*
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
Mercer Management Consulting
PSA Peugeot Citroën
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
Thomson CSF
TotalFina Elf
Usinor

*Uniquement pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation

(liste au 1^{er} novembre 2000)

**LE MANAGEMENT DE PROJETS
INTERCULTURELS :
entre le rêve du melting pot et le cauchemar
de la Tour de Babel**

par

Sylvie CHEVRIER

Chargée de cours à l'ESSEC - Consultant FVA Management

Séance du 5 janvier 1996

Compte rendu rédigé par Sylvie Chevrier et Lucien Claes

Bref aperçu de la réunion

Gérer des projets interculturels fait aujourd'hui partie du quotidien des grandes entreprises. L'analyse empirique de plusieurs équipes internationales suggère que ces projets interculturels se situent quelque part entre le rêve du melting pot et le cauchemar de la Tour de Babel. Le melting pot présente le danger de l'appauvrissement des échanges, notamment à cause des problèmes de langue mais la diversité des cultures comporte toujours des germes de violence. Le charisme et l'habileté des chefs de projet jouent un rôle central, au point de pouvoir transformer, à la limite, Babel en une bénédiction.

*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 CHEVRIER

En 1994, Philippe d'Iribarne, Jean-Louis Beffa et Erhard Friedberg débattaient à l'Ecole de Paris de l'existence de modèles nationaux de gestion. Le débat fit émerger deux grandes approches inconciliables : l'approche culturaliste qui fait état d'un puissant lien entre cultures et modes de management et l'approche universaliste, selon laquelle les nationalités ne jouent qu'un faible rôle.

L'approche universaliste : l'international sans histoire

Selon les gestionnaires d'affaires internationales, le management de projets transnationaux soulève un ensemble de problèmes logistiques et juridiques, des difficultés liées aux dédales de la gestion administrative du personnel expatrié, des problèmes financiers comme la gestion du risque de change, etc. Il s'agit là de problèmes d'ordre technique qui peuvent être résolus par des procédures claires établies par des experts familiers des avatars de l'international.

Dans cette perspective, les difficultés interculturelles apparaissent marginales dans les affaires dans la mesure où l'influence des traditions nationales sur les modes de gestion et les comportements individuels au travail est limitée, comme le prouve la grande variété des cultures d'entreprise au sein d'un même pays¹.

Cette approche reconnaît l'existence de différences culturelles entre les partenaires, mais elle souligne que l'on peut aisément uniformiser les pratiques à l'aide d'une culture de projet unificatrice définissant des règles précises de fonctionnement à l'intérieur du projet. De plus, la sensibilisation des participants aux différentes façons de faire locales permet d'instaurer un climat de tolérance à l'égard des différents comportements culturels qui pourraient subsister. Les différences culturelles sont donc surmontées grâce à la mise en place de routines communes et grâce à l'ouverture d'esprit, la bonne volonté ainsi qu'au sens de l'adaptation pragmatique des personnes impliquées dans les projets. Enfin, la question linguistique est depuis longtemps résolue par l'apprentissage de l'anglo-américain, l'espéranto des affaires.

Derrière ces discours et ces pratiques, c'est une approche universaliste de la gestion qui se profile affirmant que le monde des affaires est gouverné par des intérêts similaires de part et d'autre des frontières, intérêts qui peuvent se résumer à la formule suivante : "le meilleur produit au moindre coût". Pour servir ces intérêts, certaines façons de faire s'avèrent particulièrement efficaces et sont donc immédiatement reproduites par l'ensemble des acteurs. C'est ainsi que l'on peut lire dans la préface de l'édition française du Prix de l'excellence :

*"Il existe pourtant un certain nombre d'entreprises qui, à l'évidence sont des modèles de performance. T. Peters et R. Waterman ont dans le cadre d'un programme de recherche de Mac Kinsey, étudié en profondeur un échantillon de ces entreprises exemplaires en vue de déceler les fondements de leur réussite immuable. Bien que l'échantillon soit américain, les enseignements de leurs travaux se prêtent à une application universelle, parce qu'ils relèvent de l'humain et transcendent les particularismes culturels."*²

Cette preuve par l'efficacité rallie tous les participants qui abandonnent leurs pratiques vernaculaires pour des méthodes performantes uniformes. Les modes de gestion et les

¹ Friedberg, E., "Vous avez dit modèles nationaux?", Peut-on parler de modèles nationaux de gestion ?, débats avec P. d'Iribarne, J-L. Beffa et E. Friedberg, Les invités de l'Ecole de Paris, 1994.

² Peters, T., Waterman, R., Le Prix de l'excellence, Paris, InterEditions, 1983, p. 10.

formes d'organisation dans les différents pays convergeraient, tout comme les modes de vie et de consommation.

Par exemple, les managers européens se dirigeraient vers une imitation du modèle à succès allemand³. Ce mouvement de convergence faciliterait naturellement l'adaptation aux différences culturelles qui se résumeront bientôt à quelques survivances folkloriques du passé.

Tirant parti de ces conditions favorables, les dirigeants de nombreuses grandes entreprises (IBM, St-Gobain, Shell, Philips) rompues aux affaires internationales se targuent ainsi d'avoir développé un savoir-faire efficace en matière de gestion en milieu interculturel.

L'approche culturaliste : les cultures incommensurables

S'opposant à l'approche universaliste, le courant culturaliste soutient que les projets internationaux, à l'image de toute situation interculturelle, soulèvent non seulement des problèmes techniques mais surtout des difficultés d'ordre symbolique. La considération pour la dimension économique de la gestion à l'exclusion de toute autre est profondément réductrice et une telle approche se heurte inévitablement à des échecs sur le terrain. Les pratiques des acteurs, loin d'être des recettes superficielles mises au point sous le seul régime de l'efficacité, s'ancrent dans une tradition culturelle profonde et revêtent une signification particulière. De nouvelles pratiques ne peuvent être mises en œuvre que si elles sont en accord avec l'ensemble des représentations des acteurs.

L'approche culturaliste s'intéresse généralement moins aux interactions entre membres de cultures différentes qu'au décryptage des liens subtils entre culture et pratiques et qu'à la comparaison des systèmes culturels. Toutefois, en mettant l'accent sur la spécificité des modes de gestion nationaux sous-tendus par des représentations ou des "logiques" différentes⁴, cette approche suggère l'incompatibilité des systèmes et la difficulté de faire travailler ensemble des membres de ces différentes cultures. Uniformiser les pratiques au moyen d'une culture forte qui transcenderait les cultures nationales relèverait ainsi de l'utopie. En remettant en question des façons de faire nationales, on enfonce des règles culturelles non-dites, on bouleverse des équilibres sociaux établis, on met en cause des identités socioculturelles patiemment construites ; ce qui ne manque pas de susciter des frustrations et des réactions affectives brutales.

Dès lors, la gestion de projets interculturels apparaît comme une entreprise délicate nécessitant sans cesse un processus de traduction culturelle à défaut de quoi elle semble vouée à l'incompréhension, au conflit et finalement à l'échec. Cette traduction consiste à se reporter au sens des pratiques dans le contexte d'une culture et à définir d'autres pratiques mais revêtant la même signification dans les autres cultures en jeu. Par exemple, les notions d'engagement et de responsabilité peuvent s'exprimer par la signature d'un contrat, la parole donnée ou la durée de la relation entre les partenaires selon les cultures. Les nombreux fiascos des expatriations, des transferts de technologie et de modes de management ou encore des accords de coopération internationaux semblent attester de l'extrême difficulté de mener à bien un projet interculturel.

Réconcilier l'inconciliable ?

Face à ces approches au premier abord inconciliables, on sera tenté de chercher des explications. On pourra par exemple voir percer sous la thèse universaliste le point de vue

³ Voir par exemple :

Beffa, J-L, "Du bon usage des spécificités", in Peut-on parler de modèles nationaux de gestion ?, op. cit. Bloom, H., L'Art du management Européen, Les Editions d'Organisation, Paris, 1994.

Damour, P., Nouzille, V., "Daniel Bernard, patron à l'allemande", Le nouvel économiste, n° 1020, 27/10/95, pp. 60-65.

⁴ d'Iribarne, P., La logique de l'Honneur, Seuil, Paris, 1989.

du manager et sous la thèse culturaliste celui de l'ethno-sociologue. Le rapport à l'objet créerait le point de vue. Mais se peut-il raisonnablement qu'il ne soit donné aux praticiens que l'occasion de participer à de brillants succès de management international tandis que les théoriciens n'auraient à observer que des échecs interculturels cuisants dont ils conduiraient l'autopsie ? Peut-on prétendre que le souci de sauvegarder l'image de l'entreprise internationale d'une part et la quête d'un fonds de commerce d'autre part peuvent expliquer ce grand écart entre le manager et l'analyste consultant ? Les conclusions de part et d'autre semblent trop exclusives pour se satisfaire de cette explication. On ne peut pas non plus balayer l'une des approches au mépris des exemples invoqués pour étayer la thèse discréditée.

Nos propres études de cas de management de projets européens dans les secteurs de l'ingénierie électrique et de l'informatique appliquée aux télécommunications nous suggèrent d'emprunter une voie nuancée mettant en évidence la combinaison complexe des facteurs d'éclatement et des facteurs intégrateurs dans ces équipes de projets.

Notre recherche s'est déroulée de mars à novembre 1993 dans trois équipes qui rassemblaient chacune des personnes d'au moins trois nationalités différentes en interactions régulières. Le fonctionnement des équipes a été suivi grâce à l'observation des réunions de travail et grâce à une série d'entretiens menés avec les participants.

Les obstacles à la coopération interculturelle

Les pratiques culturelles

La situation de coopération interculturelle fait nécessairement surgir quantité de différences sensibles de pratiques et de comportements relatives aux principales dimensions de la culture : rapport au temps, à l'espace, aux autres et au travail en général. Par exemple, les participants aux projets européens relèvent des pratiques différentes quant à la prise de parole en réunion, à la ponctualité et au respect des échéances, au degré de familiarité des relations hiérarchiques et ils avouent qu'elles suscitent de l'agacement de part et d'autre, comme entre Scandinaves qui n'interviennent en assemblée que s'ils ne sont pas d'accord, et Latins qui manifestent volontiers leur satisfaction.

Toutefois, ces différences n'apparaissent pas rédhibitoires pour le travail commun car les participants consentent à faire des efforts d'adaptation et de tolérance et viennent le plus souvent à bout de leurs divergences. En outre, les ajustements interculturels ne sont pas dissociables des ajustements interpersonnels nécessaires à toute équipe, fût-elle monoculturelle, pour mener à bien un projet collectif. En revanche, d'autres difficultés, comme la langue de travail, tendent à être sous-estimées.

La langue de travail

S'étant imposé depuis plusieurs décennies comme la langue des affaires internationales, l'anglais est presque systématiquement utilisé dans les projets internationaux.

Dans les projets, la fonction première des échanges est la communication d'informations destinées à assurer l'avancement du travail. Les communications portent essentiellement sur des questions relatives à la gestion des projets (fixer des dates de réunion, définir des ordres du jour, négocier des délais) ou bien aux aspects techniques (rapports d'avancement du travail, résolutions de problèmes, argumentations sur les choix techniques à faire).

Les échanges liés à la gestion des projets n'exigent généralement qu'un vocabulaire simple et une connaissance rudimentaire de la langue. L'usage d'une langue étrangère pour ces communications factuelles minimales ne soulève pas de problèmes particuliers car les participants possèdent suffisamment l'anglais pour suivre de tels échanges.

Les communications techniques en langue seconde s'avèrent plus délicates. Les plus grandes difficultés résultent moins du vocabulaire spécialisé manquant que de l'impossibilité que beaucoup éprouvent à argumenter finement dans une autre langue que la leur. Les quiproquo et malentendus sont fréquents du fait de formulations maladroitement et ambiguës mais surtout, c'est le niveau général du discours qui est affecté. Dans la mesure où les participants manquent de mots précis pour exprimer leur pensée en toute rigueur, soit ils renoncent à s'exprimer et à discuter certains détails, soit ils schématisent grossièrement et la discussion perd son intérêt premier. En cas de désaccord, les participants trouvent plus difficile d'argumenter de façon logique et convaincante en anglais que dans leur langue maternelle et l'obligation de parler anglais constitue pour eux un frein à leur prise de parole en groupe. L'anglais rudimentaire remplit convenablement sa fonction instrumentale, mais le travail est rendu plus laborieux. Dans les projets que nous avons étudiés, il est arrivé que des divergences soulevées en réunion en anglais soient ensuite plus âprement discutées hors de la réunion dans la langue maternelle des personnes impliquées.

Le déficit linguistique par rapport à un bilinguisme idéal empêche certains membres des projets de pousser le dialogue jusqu'à la pointe et les oblige à brider leur discours. Le langage, premier instrument de la pensée, permet l'abstraction et la conceptualisation ; c'est en nommant un objet que l'on prend de la distance par rapport à lui et que l'on peut le manier dans un raisonnement intellectuel. Lorsque les ressources disponibles pour l'expression sont insuffisantes, le contenu des échanges en subit le contrecoup. L'expression en langue étrangère n'épuise pas la pensée dans la langue maternelle et donne le sentiment aux participants de ne pas mettre à profit tout leur potentiel d'argumentation, leur rigueur et leur créativité.

Cependant, si dans le monde du travail, la fonction instrumentale de la communication, c'est-à-dire la transmission d'informations, est capitale, elle ne doit pas éclipser les autres fonctions du langage et en particulier son rôle dans les relations humaines. Utilisée pour se positionner, se définir les uns par rapport aux autres, et en fin de compte faire reconnaître son identité, la communication est d'abord un acte relationnel.

Dans un contexte international, la pratique approximative d'une langue étrangère n'affecte pas seulement le contenu des échanges, elle joue aussi sur la qualité des relations interpersonnelles. Par exemple, l'insuffisante maîtrise de la langue peut amener à utiliser des mots trop forts qui dépassent la pensée de celui qui les prononce et ternissent les relations interpersonnelles. Les critiques exprimées dans une langue étrangère mal dominée risquent de blesser les collaborateurs davantage que des propos mieux mesurés dans une langue maîtrisée. Et, même lorsque les échanges ne sont pas tendus, la concentration nécessaire pour parler anglais enlève une partie de la convivialité propre aux échanges spontanés dans sa langue maternelle.

Il en résulte que les relations informelles étroites qui s'établissent au sein des projets sont souvent fonction de langues maternelles communes. La mosaïque des langues conditionnent la formation spontanée de groupes informels et joue un rôle dans la qualité des relations qui se nouent. Langue de confort et langue refuge, la langue maternelle est la langue des pauses, des repas, des apartés.

La barrière de la langue s'avère par conséquent un double obstacle dans les projets internationaux, d'une part parce qu'elle entrave sensiblement les échanges d'informations et d'autre part parce qu'elle constitue un frein au développement de relations interculturelles informelles qui favoriseraient l'émergence d'un climat de travail convivial.

Les facilitateurs du travail interculturel

Dans les équipes de projet internationales, des normes différentes peuvent coexister mais pour atteindre l'objectif fixé, un minimum de normes communes doivent être définies, ce qui exige de certains partenaires qu'ils fassent des concessions. Les participants sont

généralement disposés à s'adapter même si la tolérance et les ajustements prennent parfois des accents de résignation. La flexibilité coûte aux partenaires mais fait en quelque sorte partie intégrante du contrat psychologique qu'ils signent implicitement en s'engageant à travailler en milieu interculturel.

Toutefois, dans les équipes que nous avons étudiées, l'adaptation s'est avérée facilitée par un dénominateur commun qui rassemble les participants au-delà des barrières culturelles : la culture de métier.

La culture des ingénieurs

L'activité professionnelle peut s'avérer une source d'identité profonde ; elle fournit un statut, une reconnaissance sociale mais elle est également à l'origine de certaines façons de penser et d'agir. En effet, la pratique d'un métier induit une certaine appréhension des choses et de l'univers technique. La familiarité avec un milieu physique et humain confère une sensibilité particulière aux dimensions de ce milieu et la capacité de discerner des nuances inaccessibles au néophyte. L'exercice d'une profession exige aussi des modes d'expression précis, souvent un nouveau langage, rendu nécessaire par les particularités du travail technique, l'originalité des situations de communications et la spécificité du vécu à exprimer. Enfin, le travail réalisé suscite l'apparition de nouvelles normes de comportement.

Autour de chaque profession émerge donc une culture de métier constituée par un ensemble complexe de savoir-faire, de connaissances, de termes spécialisés, de valeurs et de représentations. Ces connaissances et savoir-faire originaux, qui sont l'apanage d'une communauté professionnelle, jouent le rôle de marqueurs d'identité et ont l'avantage de dépasser les barrières culturelles ; les cultures techniques sont dans une certaine mesure transnationales.

Ainsi, dans les équipes étudiées, la culture d'ingénieurs et plus précisément les sous-cultures de l'informatique appliquée aux télécommunications et la culture de l'ingénierie électrique jouaient un rôle fédérateur en rassemblant tous les membres autour d'un noyau de connaissances, de savoir-faire et de représentations partagés.

La fonction d'ingénieur repose sur la maîtrise d'une technique, c'est-à-dire sur la mise en œuvre de connaissances et d'un savoir-faire pointus. La technique maîtrisée et appliquée procure à l'ingénieur le plaisir d'une installation ou d'une unité qui fonctionne, la satisfaction du travail qui aboutit. Mais la technique n'est un sujet d'intérêt que lorsqu'elle ne va plus de soi, lorsque l'ingénieur a quelque chose de nouveau à apprendre, lorsque l'expert peut gagner encore en expertise : la technique est associée à l'apprentissage, l'innovation, à la recherche continue de solutions et de procédures nouvelles, et ceci est rendu possible par les échanges entre les ingénieurs.

Enfin, l'activité technique est le plus souvent un travail d'équipe marqué par des temps forts (obtention de contrats, lancements, démarrages, essais, etc.) qui contribuent à souder la communauté de professionnels. Les projets communs sont facilités par le partage de la culture professionnelle mais en même temps, ils contribuent à la développer. Le métier favorise donc l'intégration culturelle et en même temps, la pratique professionnelle partagée renforce les bases communes et la culture de métier.

Les cultures professionnelles se révèlent donc des facilitateurs du travail interculturel car elles agissent comme des catalyseurs de la communication interculturelle : elles fournissent plusieurs conditions propices aux échanges à savoir :

- un contenu : l'échange avec d'autres professionnels est vécu comme un enrichissement ;
- un moyen de l'exprimer : les questions techniques s'accompagnent d'un lexique de termes techniques connus de tous ;

- et un milieu favorable au développement des relations interpersonnelles, fondées sur une reconnaissance mutuelle des compétences, et qui facilitent mieux que des relations hiérarchiques les communications ouvertes et pointues.

Il ne faudrait cependant pas surestimer le pouvoir fédérateur de la culture de métier. D'abord, entre les spécialités diverses qui coexistent au sein des projets, les centres d'intérêts et les méthodes varient sensiblement et de ces divergences naissent d'après discussions techniques. C'est pourquoi, parler d'une culture du secteur d'activité serait parfois plus juste que de parler d'une culture de métier.

Mais surtout, si la dimension technique de la culture de métier rapproche les ingénieurs de toutes origines, la dimension sociale du métier continue de les séparer. Le métier se construit autour d'une activité technique mais procure aussi une identité dans la société. Or, l'identité sociale d'un ingénieur est différente selon les pays, ce que nous illustrons rapidement par trois exemples.

En Allemagne, les ingénieurs dont une large part est issue de l'enseignement technique perçoivent une continuité entre leurs savoirs et le savoir-faire des ouvriers et techniciens. Dès lors, les ingénieurs se considèrent comme des travailleurs comme en témoigne leur affiliation fréquente aux grandes centrales syndicales telle que la DGB plutôt qu'à un syndicat plus catégoriel défendant plus spécifiquement les intérêts des ingénieurs (ÜLA).

Aux Etats-Unis, l'émergence des ingénieurs s'inscrit dans un mouvement général de "*professionnalisation*" qui désigne la constitution de groupes professionnels hautement qualifiés réunis au sein de corporations. Garanties de la compétence de leurs membres sélectionnés en fonction de leur diplôme, les corporations établissent des codes d'éthique ou de bonne conduite à respecter et se préoccupent du rôle général que doit jouer une *profession* dans la société. Ainsi un ingénieur, tout comme une infirmière ou un architecte, s'identifie davantage à son groupe de pairs qu'à l'entreprise qui l'emploie et tend par ailleurs à remettre en question le modèle classique d'autorité hiérarchique. L'identité sociale de l'ingénieur se fonde sur cette allégeance catégorielle à une communauté professionnelle reconnue pour sa compétence ; elle résulte d'une sorte de division horizontale du travail entre les *professions*.

En France, le titre d'ingénieur atteste des compétences techniques du titulaire mais surtout, il lui confère un statut ; il est étroitement associé à la notion de cadre. L'ingénieur, quels que soient son activité précise et son pouvoir hiérarchique bénéficie du prestige lié au système de formation dont il est issu. Les concours d'entrée aux Grandes Ecoles puis aux grands Corps ont non seulement pour fonction la sélection des postulants capables de suivre une formation scientifique de haut niveau, mais aussi et plus fondamentalement, ils visent à ne retenir qu'une élite peu nombreuse destinée aux plus hautes fonctions de l'Etat et aux postes les plus élevés des grandes entreprises. Dès lors, si une partie des ingénieurs est passionnée par les sciences et les techniques, une autre partie se considère davantage comme des généralistes et s'identifie à la classe dirigeante.

A travers ces trois exemples contrastés, il apparaît clairement que "l'ingénieur interculturel" n'existe pas puisque les ingénieurs puisent des références singulières dans chaque pays pour la construction de leur identité sociale. Seule la dimension technique et l'objet de leur travail les rassemblent. Il reste que dans un projet interculturel, la culture de métier peut, malgré ses limites, constituer l'un des points de départ pour définir le noyau commun dont le groupe a besoin et créer un esprit de communauté dans l'équipe.

La structure : un élément déterminant de la dynamique interculturelle

Parmi les facteurs qui conditionnent l'intégration ou l'éclatement des équipes interculturelles, la forme de la structure qui sous-tend le fonctionnement des équipes de projet joue un rôle déterminant.

Dans toute équipe interculturelle, les acteurs aux logiques d'action différentes sont obligés de définir un *modus vivendi* afin que les échanges et le travail collectif puissent avoir lieu. Or, il n'existe pas de déterminisme quant à l'issue de la confrontation de membres de plusieurs systèmes culturels. L'un des systèmes peut l'emporter, une norme *ad hoc* peut être créée et adoptée par tous, ou bien encore certaines différences peuvent coexister. La négociation de règles d'action communes est d'autant plus aisée que la structure qui encadre les protagonistes facilite les adaptations. Par structure nous entendons ici, d'une part les rapports de pouvoir entre les membres qui s'articulent autour des relations hiérarchiques, du prestige et du contrôle des ressources, et d'autre part les jeux d'intérêts qui dépendent des objectifs des individus et des sous-groupes de l'équipe.

Notre étude comparative a ainsi montré que le contexte structurel et la dynamique interculturelle sont intimement liés. Par exemple, lorsque les groupes nationaux coïncident avec des sous-groupes dont les intérêts divergent parce que la structure leur impose des buts partiellement différents (par exemple des résultats à court terme pour un sous-groupe et à long terme pour un autre), les communications et le climat se tendent, les représentations mutuelles sont teintées de stéréotypes négatifs et de caricatures, les attitudes ethnocentriques de mépris et de critiques apparaissent et les ajustements interculturels sont inexistantes ou se font à sens unique. Finalement, les sous-groupes se polarisent, les relations interpersonnelles se gâtent par des conflits ouverts ou larvés, comme le montrent les citations en écho présentées ci-dessous, et la qualité de la collaboration s'en ressent.

“Quand les Français arrivent, il faut passer du temps à écouter leurs histoires. Ils nous racontent ce qu'ils ont fait, comment ils ont maîtrisé telle ou telle situation. On a l'impression qu'ils se trouvent meilleurs. Ils veulent tout montrer aux Suisses.”

“Les Suisses trouvent toujours qu'ils font mieux, ils sont imbus d'eux-mêmes. Quand de bonnes choses se font ailleurs, ils ne l'admettent pas, c'est toujours moins bien que chez eux.”

“Les Allemands ne sont pas très souples, pas très autonomes, ils se raccrochent à la hiérarchie, à ce qu'ils ont déjà fait. Ils ont besoin de valeurs sûres.”

“Les chefs sont des Napoléons en France. Je ne peux plus prendre de décision, cela vient d'en haut, on n'accepte pas le dialogue.”

Au contraire, lorsque la ligne de démarcation des intérêts ne correspond pas à des frontières culturelles et lorsque les strates hiérarchiques ne correspondent pas à des groupes culturels, la dynamique interculturelle ne soulève pas de difficultés particulières. Les différences culturelles perçues et acceptées vont de pair avec des jugements tempérés sur les partenaires, les représentations mutuelles sont nuancées, les communications détendues et les ajustements culturels de part et d'autre donnent naissance à des normes originales propres à l'équipe, conçues comme une voie intermédiaire entre ce qui se pratique dans les différentes cultures. Le climat entre les communautés culturelles permet aux individus de se connaître et les relations s'établissent de personne à personne et non entre groupes.

Finalement, les différences culturelles peuvent créer l'incident comme par exemple lorsque deux conceptions des méthodes de travail s'opposent, mais généralement, la diversité culturelle en Europe n'est pas une source de problèmes insurmontables. Toutefois, lorsque les différences culturelles se greffent sur des antagonismes d'un autre ordre, elles tendent à les nourrir et à leur donner une dimension supplémentaire. Rarement au cœur du conflit, elles le prolongent voire l'eveniment ; elles offrent une matière additionnelle pour s'affronter et se critiquer mutuellement. Au contraire, lorsque les groupes culturels sont structurellement égaux et ne se sentent pas menacés dans leur existence et leur identité, les problèmes interculturels sont circonscrits.

Le management de projets interculturels : un exercice de corde raide

En conclusion, les résultats de nos recherches nous conduisent à adopter une position intermédiaire entre l'approche universaliste et l'approche culturaliste.

L'issue d'un projet interculturel ne peut être déterminée à l'avance et le succès dépend moins des nationalités en présence que de la manière dont le projet est construit puis mené. La réussite d'un projet interculturel dépend d'abord des intérêts partagés par ses membres et de la qualité de leurs relations interpersonnelles mais aussi du maintien de l'équilibre précaire entre la construction de références communes en se fondant sur les dimensions universelles et le respect des singularités culturelles. Le chef de projet doit surmonter les obstacles au dialogue interculturel en définissant une structure de projet propice aux ajustements et en tirant parti de facilitateurs comme la culture de métier partagée ou l'esprit de projet qui se crée autour de l'objectif à atteindre. Pour y parvenir, le chef de projet doit s'appuyer sur son expérience mais le fonctionnement d'un projet exige la définition de solutions locales et de règles négociées chaque fois particulières.

Tirailé par des exigences contradictoires, le chef de projet doit ménager les susceptibilités culturelles et créer le climat qui incitera les partenaires à faire les adaptations nécessaires. En effet, à l'intérieur d'une culture donnée, chaque personne est capable de donner des réponses différentes à une même situation, phénomène que J. Demorgon nomme "oscillation"⁵, et peut donc utiliser sa marge de manœuvre pour s'adapter à des différences culturelles qui n'entrent pas en conflit avec son système de valeurs fondamentales. C'est le contexte rassurant ou menaçant qui l'encouragera à faire preuve d'ouverture ou au contraire de rigidité culturelle et c'est au chef de projet qu'il appartient de construire les conditions de l'implication des participants.

DÉBAT

Quelques illustrations

Int. : *Chez IBM, où règne une culture transnationale très forte, j'ai fait quelques observations qui peuvent compléter le propos :*

- La difficulté linguistique est immense, en voici un exemple : une nouvelle consigne stipulait que le management ne devait plus être transparent ; pour les Américains et beaucoup d'autres cela signifiait que le patron devait présenter toutes les décisions comme venant de lui, aussi bien les siennes que celles qui lui étaient imposées : il devait les assumer, et s'il ne le faisait pas il devenait transparent, donc mauvais manager ; la consigne a été acceptée sans problème sauf par les Allemands pour qui le manager transparent était au contraire le meilleur possible, parce qu'il représentait tellement bien l'entreprise qu'il suffisait de le regarder pour la voir toute entière à travers lui ! Donc tout le monde était d'accord sur le fond, la source du problème était bien au-delà du simple mot, elle était dans son interprétation !

- L'aisance dans l'expression s'acquiert dès le primaire dans la formation américaine, alors qu'en France on rencontre souvent des gens très forts qui ne savent pas bien s'exprimer : un Américain en déduira qu'ils ne savent pas bien de quoi ils parlent. C'est le contenu même du discours qui est alors mis en doute, que la difficulté vienne d'un manque d'entraînement à l'expression orale dans la langue maternelle ou qu'elle soit la conséquence d'une insuffisante maîtrise de la langue seconde.

⁵ Demorgon, J., " Vivre et penser les cultures dans la mondialisation en cours", Intercultures, n°20, janvier 1993, p.25.

- Les Américains savent mettre entre parenthèses dans certaines circonstances les rapports hiérarchiques, et il est quelquefois impossible de détecter dans un groupe de travail que l'un est le patron de l'autre à deux niveaux au-dessus. Il n'en est pas de même chez les Allemands : le subordonné ne parlera jamais avant son patron, et ne se permettra pas ensuite de le contredire. Les Japonais sont les champions de la mise en commun des opinions, défendues âprement avant la prise de décision, mais celle-ci prise, tout le monde s'y rallie comme un seul homme.

Int. : *L'interprétation du mot transparence me fait penser à d'autres exemples : quand on dit au sud de la Méditerranée que l'erreur est humaine, ça veut dire qu'il faut simplement accepter le naturel, alors qu'ailleurs on admet qu'il faudra quand même rectifier le tir. Quand on y parle d'intérêt, le mot est banal, car il évoque le moteur de l'action humaine, alors qu'ailleurs c'est un sujet scabreux : on perçoit les nombreux contresens possibles et le risque est accru quand on ne manie pas bien une langue seconde. L'obstacle de la langue tend à niveler par le bas : par exemple à la Banque Mondiale on utilise moins de cinq cents mots : comment concevoir le monde avec si peu de vocabulaire ?*

A propos du chef de projet

Int. : *Selon vous, quelles qualités fondamentales doit-on trouver chez un chef de projet ?*

S. C. : Un chef de projet a une grande responsabilité et peu de pouvoirs. Les personnes avec qui il agit dépendent d'autres structures, avec éventuellement des différences culturelles. Tel le chef indien qui se donne aux membres de sa tribu pour qu'ils l'écoutent et le suivent - alors qu'ils n'y sont pas obligés - il ne peut asseoir son autorité, pour atteindre l'objectif du projet, que sur l'énergie qu'il investit, dans un registre d'amitié et d'enjeux partagés.

Int. : *Votre étude des approches culturaliste et universaliste pour la gestion des projets pourrait déboucher sur une analyse du choix des chefs de projet, car la difficulté principale d'un projet n'est pas d'ordre technique : elle réside dans la construction sociale de l'équipe, où la personnalité du chef de projet a une importance capitale. Dans un projet international, la nationalité du chef de projet n'est pas neutre, elle peut en contrarier plus d'un ! C'est pourquoi on observe des choix peu pertinents, voire automatiques, sur des critères susceptibles d'atténuer le mécontentement, par exemple sur le simple fait d'occuper une position fonctionnelle dans le domaine. La difficulté est telle qu'il arrive parfois qu'un projet soit censé fonctionner sans chef officiellement désigné !*

On pourrait accéder à un troisième niveau, en se posant la question de la validité du projet lui-même : il y a des projets mal ciblés ou inutiles, des entreprises dont le projet n'est clair pour personne, des états construits artificiellement pour des raisons caduques et qui n'ayant pas d'identité propre ne peuvent avoir de réel projet. On pourrait donc se demander ce qu'est un projet ; quelle que soit l'approche ou la personnalité du grand chef, que peut-on réussir s'il n'y a pas de projet ?

Culture et management

Int. : *Pouvez-vous préciser le sens que vous donnez au mot culture dans votre discours ?*

S. C. : Un recensement fort célèbre de cent cinquante-deux définitions différentes de la culture témoigne de la multiplicité des approches sur ce thème. Je retiens pour ma part la culture comme un système dans lequel sont en interaction un contexte (une histoire, une

constitution, etc.), une pratique, et une signification. C'est une approche constructiviste : les pratiques prennent un sens dans un contexte.

Int. : *On peut étendre la réflexion au management d'entreprise. Or on constate que certains pays parviennent à assimiler des modes de management développés dans un système culturel très différent. Cette perméabilité donne l'impression d'une possibilité d'universalisme, qu'en pensez-vous ?*

S. C. : Si on renonçait à toute idée d'universalisme, et dans la mesure où les cultures seraient incommensurables, il n'y aurait aucune interaction possible, et ce serait là une position extrême. Or on a vu que l'approche culturaliste s'intéresse précisément peu aux interactions, et n'a guère travaillé la question de la transformation ou de l'assimilation. C'est en considérant plusieurs systèmes culturels - contexte-pratique-sens - et en reconstruisant pour chacun une logique cohérente unique qu'elle suggère que certains systèmes semblent incompatibles. Mais il faut compter aussi sur la capacité d'adaptation des personnes placées dans un nouveau contexte : s'il y a réellement un conditionnement culturel, il ne faut pas rejeter systématiquement les bases communes qui permettent de faire quelque chose ensemble.

L'enrichissement par la différence

Int. : *Les nations sont un terrain d'expérience extraordinaire pour décliner les différences des hommes : en France le pouvoir est au sommet, et on escamote toutes les différences, en Suisse le pouvoir est au plus près des gens et il y a un grand nombre de langues. Mais on ne peut hiérarchiser ces manières de faire, ni faire n'importe quoi avec n'importe qui. Nous sommes écartelés entre la tendance vers une communication de plus en plus universelle et l'aspiration de plus en plus vive au respect des singularités. Il ne faudrait pas que la première polarité écrase la seconde, il faudrait au contraire que les différences soient sources d'enrichissement pour les uns et les autres.*

S. C. : En Suisse la démocratie locale est poussée à l'extrême et certains étrangers ont du mal à s'y adapter : voilà un exemple de solution pour les uns difficile à vivre pour les autres. Le double mouvement de convergence vers l'universel et le retour aux singularités date du XVIII^{ème} siècle ; il est comme le cycle incessant des marées : l'une ou l'autre tendance ne domine jamais. L'identité doit se construire dans ces deux courants, et s'enrichir des différences.

Des alliances

Int. : *Dans une grande assemblée américaine, des petits groupes d'Allemands, de Français et d'Italiens auront une tendance naturelle à se rassembler en tant qu'Européens. Peut-on y discerner une certaine flexibilité de l'appartenance culturelle qui serait dépendante du contexte ?*

S. C. : Je crois effectivement que le lien entre les alliances et le contexte est aussi déterminant. On le voit bien au niveau des nations quand il s'agit de faire front commun pour faire la guerre, et dès que le conflit est terminé, les dissensions réapparaissent à l'intérieur.

Le mythe de la Tour de Babel

Int. : *Votre exposé est fondé sur l'observation d'équipes interculturelles d'ingénieurs. Il ne faudrait pas pour autant en déduire la prédominance de la culture métier sur la culture projet, la tendance étant actuellement de développer la seconde. Quant à la Tour de Babel, il n'est pas si sûr que ce fut une malédiction, un philosophe*

a même écrit que c'était une bénédiction⁶. L'objet réalisé par l'ingénieur est concret, tangible, donc vrai, mais cette vérité-là n'a pas un caractère universel, car elle peut ne pas être partagée par tous. Ne faut-il pas plutôt se réjouir des différences culturelles et linguistiques qui peuvent faire émerger - sous la conduite éclairée d'un chef indien - l'expression d'une autre vérité, celle d'un refus de s'installer dans une tour prétentieuse et dogmatique qui serait un modèle universel ne pouvant conduire qu'à la confusion ?

Int. : *Le mythe de la Tour de Babel est une description du totalitarisme. Les universalistes proposent un mythe d'appropriation et nombre d'entre eux pensent qu'il est dommage que la construction de la Tour ait été interrompue et qu'ils sont là pour poursuivre l'œuvre. Au contraire, les culturalistes peuvent y percevoir un mythe de désappropriation, le multilinguisme n'étant pas une punition, les hommes étant au contraire socialisés pour vivre et prospérer dans leurs différences, dès lors qu'ils ne peuvent plus parler la même langue.*

S. C. : Il est vrai que les équipes étudiées n'étaient pas réellement pluridisciplinaires, et je souscris à la première remarque. Quant au mythe de la Tour de Babel, on peut dire que c'est un cauchemar puisque l'œuvre ne peut être accomplie du fait de l'impossibilité de se comprendre ; dans une lecture au second degré, il faut bien sûr se réjouir de la sauvegarde de la diversité mais peut-être aussi en tirer une leçon d'humilité : quand l'ambition du projet dépasse la mesure, l'échec n'est-il pas assuré ?

Des langues

Int. : *Dans mes recherches sur le travail en équipes interculturelles, j'observe une tendance naturelle à l'établissement de rapports de dominants à dominés : par exemple celui qui maîtrise mal la langue se sent rapidement dominé. Or il me paraît essentiel pour le bon fonctionnement d'une équipe projet de réduire l'intensité de ce rapport, voire de l'éliminer. Il faut donc faire un travail en profondeur pour que chacun reconnaisse la culture des autres membres - avec ses atouts et ses points faibles - et en comprenne les attitudes, les attentes et les comportements.*

S. C. : Cela pose un problème important : comment, à partir de sa propre culture, reconstruire les interprétations culturelles d'autrui dans une relation interculturelle ? Il faudrait, pour une telle étude, une équipe de recherche elle-même interculturelle, ou une personne - mais existe-t-elle ? - parfaitement imprégnée des cultures en présence.

Int. : *La solution aux problèmes évoqués aujourd'hui n'est-elle pas dans l'éducation ? Ne faudrait-il entraîner les gens à être bilingues, et enseigner les cultures dans les écoles, ce qui permettrait plus tard d'accepter plus facilement les différences ?*

S. C. : On voit moins de difficultés dans les pays où l'enseignement est dispensé en plusieurs langues, et dans les petits pays où le multilinguisme est une nécessité. Le nombre de personnes qui parlent beaucoup de langues est inversement proportionnel à la taille du pays d'appartenance. En France on a des progrès à faire ! Certaines écoles font également circuler les étudiants, comme à l'EAP où ils passent une année à Paris, une à Oxford, et une à Berlin.

Int. : *A l'École des mines, tout élève doit avoir fait au moins deux mois de stage dans un pays dont il ne connaît pas la langue et les ingénieurs du corps des Mines doivent faire un an de stage dans un pays étranger pour y occuper une fonction normalement tenue par un indigène. Cela dit, les effets pervers sont là : ils*

⁶ François Marty "La bénédiction de Babel" Editions du Cerf 1990.

apprennent avec leurs homologues étrangers les cinq cents mots de la Banque Mondiale, et le danger du monolinguisme de la Tour de Babel est bien là !

Int. : *Mais attention ! Très bien parler une langue seconde n'est pas non plus sans risque : il arrive que l'on fasse des gaffes en employant sans le savoir des tournures inadaptées : les interlocuteurs ne vous le pardonnent pas parce qu'ils croient que c'est fait sciemment ! Il serait peut-être préférable que tout le monde connaisse plusieurs langues, et que chacun s'exprime dans sa langue maternelle.*

Int.: *La création des États-unis a été un grand projet interculturel. Au début les gens se sont réunis pour créer l'union, mais peu à peu les immigrants sont restés dans leur différence et se sont rassemblés. À New York il y a Chinatown, le quartier irlandais, italien, etc., et nombre d'Américains pensent qu'il n'y a plus de mélange, mais plutôt des barrières. Peut-être est-il préférable de garder ces différences, tel un melting pot lié par une sauce appropriée, qui révélera tous les ingrédients sans les détruire. Aux États-unis, cette sauce, c'est la langue commune. Je ne crois pas que dans un projet chacun puisse parler sa langue spécifique, tant les nuances sont importantes, et le nombre de langues peut rapidement devenir un obstacle insurmontable !*

S. C. : *Je ne suis pas sûre que l'immigration se traduisant aux États-Unis par une mosaïque soit une réussite, ni que la bonne sauce y ait été trouvée. Cela dit, c'est la bonne question pour un chef de projet : trouver la bonne sauce !*

Int. : *Telles qu'elles ont été présentées ces approches peuvent être perçues comme réductrices :*

- *l'approche culturaliste parce que, par exemple, il n'y a pas qu'une seule logique valable en France, plusieurs y cohabitent et s'y mélangent, et de surcroît personne n'est prisonnier de sa logique ;*
- *l'approche universaliste, parce qu'on aurait tendance à admettre qu'avec des process et des routines, tout est possible et il n'y a plus aucun problème interculturel.*

On perçoit ici toute la fonction dévolue au langage, qui n'est pas le seul fait de parler une langue, mais qui est un indicateur de la position dynamique des personnes, dans le sens de la rigidité ou de l'adaptation, mais aussi de la sécurité ou de la peur, du repli ou de l'ouverture, des clivages en général qui restent présents et qui demandent à être analysés. Il faut savoir écouter tout cela, voire en se passant de la langue, puisqu'elle n'est maîtrisée par personne ! Et l'éducation ne peut vraiment résoudre le problème, tant nous avons besoin d'exprimer nos affects - accords et désaccords - et la langue maternelle semble encore le meilleur moyen d'y parvenir.

La préexistence d'un malaise

Int. : *L'évolution des mentalités est encore très en retrait par rapport à celle de la société, mais à travers tous ces débats, j'entends que la langue est le révélateur d'un malaise qui préexiste, que le cauchemar précède le multilinguisme.*

Int. : *Au fond, comme le dit C. Riveline, "ce qui est universel c'est le management et la guerre", c'est en fait la question de l'identité : est-ce qu'on peut affirmer son identité autrement que dans l'adversité, et est-ce que cela n'expliquerait pas la montée des violences, qui accompagnent justement l'affirmation des différences ? Peut-on échapper à la guerre économique qui se perpétue, non pour des raisons économiques, mais pour ces raisons mystérieuses, préexistantes et incommensurables, et qui posent tant de problèmes ?*

Diffusion juin 1996