Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 63 (2005)

Heft: 3: Entreprise et cultures : vers une compétence interculturelle ; Gouvernance d'entreprise en Suisse : conseils d'adminstration, direction assemblées générales ; Économie d'entreprise et Capital humain II

Vorwort: Introduction

Autor: Laurent, Philippe / Lee, Yih-teen

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 12.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

INTRODUCTION

PHILIPPE LAURENT
HEG Arc de Neuchâtel, Suisse

YIH-TEEN LEE
Groupe ESSCA, Angers, France

Ce dossier spécial sur la compétence interculturelle est le résultat des réflexions et d'échanges qui ont eu lieu au sein d'un groupe de chercheurs et de praticiens participant à un colloque en avril dernier à Neuchâtel. Soucieux des problématiques de l'interculturel et des compétences qui y renvoient, ces acteurs partagent le souci de promouvoir la performance économique et le bien-être général, tant individuel qu'organisationnel, de notre société dans laquelle la multiculturalité est devenue une réalité incontournable.

L'homme est essentiellement un être de culture. Issus d'environnements physiques et sociaux différents, les êtres humains sont entourés d'univers de sens souvent très variés résultant de systèmes de valeurs, d'attitudes, et de comportement différents. Plus spécifiquement, ces différences culturelles se manifestent par la différenciation dans la perception, les manières d'évaluer et d'utiliser l'information, ainsi que par les modèles d'action (Triandis, 1972) portés par les acteurs culturels dans leurs contextes spécifiques. De nombreuses études scientifiques, quels que soient les paradigmes auxquels elles appartiennent, nous ont fourni des preuves solides indiquant que les différences culturelles s'imposent aux nombreux aspects des milieux de travail aujourd'hui (par exemple, le style de gestion, la prise de décision, la structure d'entreprise, les pratiques de la GRH, le marketing, la négociation, etc.).
Grâce à l'avancement de la technologie et la mondialisation des activités économiques, le monde semble devenu plus petit et le contact entre personnes de différentes cultures plus fréquent. Nous sommes dans le même temps devenus plus conscients de la diversité culturelle qui existe dans la société ainsi que dans le milieu de travail. Même si l'on décrit aujourd'hui une sorte de «citoyen du monde» qui ne s'attacherait plus à une culture nationale unique, cette description a davantage trait à une utopie qu'à une réalité immédiatement vivable pour tout un chacun. Les bagages et les contraintes culturelles nous obligent, bon gré mal gré, à mieux comprendre les autres, et de trouver des manières de vivre ou travailler ensemble sans entrer en conflit, dû à d'éventuels malentendus culturels.
Malheureusement, cette compréhension mutuelle et cette recherche de solution ne sont ni naturelles ni faciles, ce qui exige parfois des efforts très élevés pour les obtenir. Ceci représente bien une compétence particulière qui permet à la personne qui la possède de dépasser la barrière de la culture, et qui facilite l'atteinte des objectifs dans l'interaction interculturelle. Alors, cette compétence et son application dans l'interaction interculturelle ou le management interculturel sont aussi devenues une nécessité pour toute entreprise confrontée à la diversité des cultures.

Qu'est-ce que la compétence interculturelle? Comment peut-on l'appréhender? Pourquoi est-elle si pertinente dans le monde économique hautement internationalisé? Quelle est son importance en termes d'efficacité de la performance des entreprises, en tenant compte des évolutions récentes dans le milieu de travail? Comment développer et mobiliser cette compétence de sorte qu'un meilleur résultat managérial soit acquis? Quelles sont les bénéfices concrets d'une entreprise qui détient cette compétence? Ce dossier vise donc à répondre à ces questions relatives à la compétence interculturelle, qui portent des enjeux économiques et sociaux importants. En bref, «quoi», «pourquoi», et «comment» illustrent les trois lignes de questions que nous nous posons dans ce dossier, nous permettant de combiner dans ces réflexions la rigueur académique, la valeur illustrative, et les constats résultant de la pratique ou des contextes.

Les études sur la compétence interculturelle sont abondantes, et les résultats accumulés relativement riches déjà. Or, elles manquent généralement d'une cohérence synthétique et ressemblent davantage à une liste d'items juxtaposés qu'à un concept bien construit et élaboré. En proposant un cadre théorique, l'article de Y.-T. Lee et Ph. Laurent nous invite à réflechir sur la notion et la nature de la compétence interculturelle, ainsi que sur la portée de cette notion, ses risques, ses enjeux, et son devenir. Constatant une transformation des nouvelles situations de travail, J.-P. Segal montre combien les cultures nationales, organisationnelles, et professionnelles sont inextricablement liées, et aide à comprendre comment les mobiliser d'une manière adéquate pour se confronter à cette «nouvelle donne de la mondialisation». On remarque aussi de nouvelles conditions de mobilité des cadres, qui nous incitent à regarder de près la compétence interculturelle au sein des multinationales par le biais de la GRH. Se préoccupant de la question d'identité des cadres dans la mobilité internationale, Ph. Pierre parle de la compétence interculturelle des cadres internationaux de troisième génération dans l'ajustement et l'adaptation constante au travail. Dans la même veine, P. Yanaprasart s'intéresse à l'acquisition des compétences socioprofessionnelles à travers la mobilité dans un souci d'objectivation et de transférabilité, pour autant que le rôle de médiateur des expatriés ou impatriés soit reconnu.

La capacité de bien diriger des équipes interculturelles constitue une des composantes principales de la compétence interculturelle. Dans cette collection, S. Chevrier propose de nouvelles perspectives pour bâtir des synergies culturelles non seulement par un processus empirique d'essais et d'erreurs, mais aussi par l'introduction d'un médiateur qui accompagne l'équipe dans la réflexion sur leur expérience et leur pratique. Les études de L. Fayol-Song et de P. Yanaprasart, portant repectivement sur la culture chinoise et thaïlandaise, nous donnent des exemples concrets sur la complexité culturelle et nous expliquent pourquoi la compétence culturelle est importante dans le contexte de travail. Finalement, les pratiques des GRH à l'égard de la compétence interculturelle en Suisse sont illustrées par l'entretien avec B. Oberson, DRH du Groupe Edipresse.

Peut-on vraiment gérer et développer la compétence interculturelle? C'est la question que nous nous posons après avoir fait le tour de toutes ces réflexions. En fait, nous considérons tant l'individu que l'organisation comme un acteur stratégique compétent, qui dispose d'une autonomie d'agir, mais qui est aussi contraint dans ses répertoires socio-culturels (Crozier & Friedberg, 1977). Développer la compétence culturelle, c'est d'élargir ses répertoires de pensée et de comportements, allant au-delà de ses propres repères et cadres d'interprétation, ce qui est réalisable grâce à des efforts et à des méthodes appropriés.

Les questionnements sur la compétence interculturelle sont loin d'être complets. Nous vivons d'ores et déjà dans un monde multiculturel, et la compétence interculturelle deviendra de plus en plus pertinente dans la vie quotidienne de chacun. Nous souhaitons que les réflexions de ce dossier incitent à penser l'interculturel, de sorte à faciliter la compréhension de plus en plus fine de ses manifestations.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Crozier, Michel, et Friedberg, Erhard, (1977), *L'acteur et le système: Les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil.

Triandis, Harry C., (1972), *The Analysis of Subjective Culture*, New York, Wiley.