

**DOCUMENTS DE TRAVAIL**

**N°98**

**Avril 2005**



**Sami BOUDABBOUS**

# **LA COMPETENCE INTERCULTURELLE DANS LES ENTREPRISES EN TUNISIE**

## **THE INTERCULTURAL COMPETENCY IN THE FIRMS SETTLED IN TUNISIA**

**Sami BOUDABBOUS<sup>1</sup>**

**RESUME :** La capacité de comprendre des situations interculturelles et de s'y adapter est appelée compétence interculturelle. Au cours des dernières années, ce concept de compétence interculturelle a acquis de plus en plus d'importance, essentiellement au niveau des contacts globaux entre les entreprises et organisations diverses ; la capacité de pouvoir communiquer avec succès devient de plus en plus désirée dans le monde entier. Le but de ce travail est de donner un véritable contenu à la notion de compétence interculturelle et de montrer ses conditions d'émergence et de proposer aux entreprises des outils susceptibles d'obtenir une plus grande efficacité dans ce domaine. Pour ce, une enquête a été réalisée auprès de quelques entreprises en Tunisie ayant une expérience internationale significative.

**ABSTRACT :** The capacity to understand and adapt to intercultural situations is called intercultural competency. During the last years, the intercultural competency concept has acquired more and more importance, especially in global contacts between diverse firms and organizations; the capacity to communicate successfully becomes more and more desired all over the world. This paper aims at a) giving content to the intercultural competency notion and to show its emergence conditions; b) giving firms tools which can improve their efficiency in this field. To reach this objective we have carried a survey on firms settled in Tunisia which have a significant international experience.

© Laboratoire Redéploiement Industriel et Innovation  
Université du Littoral Côte d'Opale, avril 2005

---

<sup>1</sup> Sami BOUDABBOUS est Maître-assistant habilité à l'ESC de Sfax

# **LA COMPETENCE INTERCULTURELLE DANS LES ENTREPRISES EN TUNISIE**

## **TABLE DES MATIERES**

<b>INTRODUCTION</b>	<b>4</b>
<b>1. La compétence interculturelle dans la littérature</b>	<b>5</b>
<b>1.1. Qu'est-ce que la compétence interculturelle ?</b>	<b>5</b>
<b>1.2. La compétence interculturelle comme compétence organisationnelle</b>	<b>6</b>
<b>1.3. Compétence interculturelle et apprentissage organisationnel</b>	<b>8</b>
<b>2. La compétence interculturelle dans les entreprises</b>	<b>8</b>
<b>2.1. Méthodologie</b>	<b>9</b>
<b>2.2. La compétence interculturelle dans la pratique</b>	<b>10</b>
<b>2.3. Compétence interculturelle individuelle</b>	<b>11</b>
<b>2.4. La compétence interculturelle au niveau du groupe</b>	<b>12</b>
<b>2.5. Au niveau organisationnel</b>	<b>13</b>
<b>CONCLUSION</b>	<b>14</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>15</b>

## **La compétence interculturelle dans les entreprises en Tunisie**

### **Introduction**

Pour contrer les opportunités et les menaces d'un monde qui se globalise, un grand nombre d'entreprises se sont aujourd'hui lancées dans un mouvement d'internationalisation. L'ouverture aux échanges a certes continué à progresser, tandis que les acquisitions puis les investissements directs à l'étranger (IDE) sont devenus le canal privilégié de cette internationalisation (Sachwald, 1995). Généralement, on passe, dans beaucoup de cas, par l'exportation, la création de filiales commerciales, puis la création de filiales de production avant d'aboutir, pour certaines d'entre-elles, à la multinationalisation de l'entreprise, en plus des diverses formes de coopérations et d'alliances qui apparaissent depuis quelques années comme des options stratégiques souhaitables, voire incontournables (Froehlicher, 2001). Selon l'approche culturaliste (Hofstede, 1987 ; Adler, 1994 ; Demorgon, 1996 ; d'Iribarne, 1998 ; Schneider, 2003), les entreprises sont confrontées dès le début du processus d'internationalisation aux différences culturelles qui séparent leur pays d'origine des pays d'exportation ou d'implantation. Si au début il suffit d'en tenir compte juste au niveau du marketing (Usunier, 1992 ; Chaney et Martin, 2000) et de la négociation, c'est la gestion des ressources humaines qui sera ensuite confrontée aux problèmes d'expatriation (Gauthey et al, 1988), voire de management de l'interculturalité (Elsayed, 1997; Chevrier, 2000 ; Kamdem, 2002). En effet, les cultures nationales influent sur les perceptions des personnes, sur ce qui les choque, sur ce qui les motive (Camilleri, 1989; Bosche, 1993), et il est fondamental d'en tenir compte dans le management et d'adopter des modes de gestion adéquats. L'expérience japonaise est très significative dans la mesure où elle nous apprend que le progrès industriel n'est pas forcément une rupture avec les traditions culturelles, c'est plutôt un ajustement dont il convient de bien cerner les contours, le contenu et les limites (Mutabazi, 1994). Nous inspirant des analyses du sociologue G. Rocher (1968), nous pourrions définir la culture comme étant un « ensemble de manières de penser, de sentir et d'agir plus ou moins formalisées qui, étant apprises et partagées par une pluralité de personnes, servent, d'une manière à la fois objective et symbolique, à constituer ces personnes en une collectivité distincte ». La culture est donc un système de significations appris et partagé entre les membres d'une collectivité.

Ce système de significations constitue une grille de lecture des comportements et les influence. Nous nous intéressons dans notre démarche aux différences culturelles entre pays. Si les nations industrielles d'aujourd'hui n'atteignent certes pas le même degré d'homogénéité que les tribus primitives étudiées par les anthropologues, elles sont néanmoins à l'origine d'une programmation mentale forte de leurs citoyens (Hofstede, 1994). Le « réflexe » culturel est, donc, largement inconscient et ne peut être que difficilement surmonté. Néanmoins, il est possible de s'approprier le système de normes d'une autre culture et de se comporter de manière adéquate dans un contexte culturel différent (Niklas, 1995). Cette « capacité de comprendre des situations interculturelles et de s'y adapter » est appelée « compétence interculturelle ». Au cours des dernières années, ce concept de compétence interculturelle a acquis de plus en plus d'importance, essentiellement au niveau des contacts globaux entre les entreprises et organisations diverses ; la capacité de pouvoir communiquer avec succès devient de plus en plus désirée dans le monde entier.

Le but de ce travail est :

- de donner un véritable contenu à la notion de compétence interculturelle et de montrer ses conditions d'émergence ;
- de proposer aux entreprises des outils susceptibles d'obtenir une plus grande efficacité dans ce domaine.

Pour ce, une enquête a été réalisée auprès de quelques entreprises en Tunisie ayant une expérience internationale significative. Après une incursion dans le champ théorique sur la question de la compétence interculturelle, nous présenterons, dans un premier temps, la méthodologie utilisée et décrirons les entreprises enquêtées puis, dans un second temps, nous analyserons ce que représente la compétence interculturelle dans chacune de ces entreprises.

## **1. La compétence interculturelle dans la littérature**

La mondialisation des échanges est un processus qui conduit non seulement à des changements conjoncturels, mais aussi structurels de l'économie et des formes de gouvernance en place. La mondialisation a, entre autres, conduit à une modification des structures des entreprises ainsi que de leurs rôles. Elles évoluent dans un monde qui constitue pour elles un vaste marché au sein duquel elles diffusent leurs idées, leurs produits matériels et immatériels. Leur objectif est de parvenir au « sur mesure de masse », cela veut dire qu'elles sont à la fois à l'écoute des besoins spécifiques locaux et à la pointe de la production au niveau mondial ; leur maxime est celle de la société japonaise Sony : « *penser local, agir mondial ; penser mondial, agir local* ». Ainsi, la contrainte humaine se complexifie dans le sens où le management des hommes et des compétences doit être coordonné subtilement afin de faire face simultanément à deux logiques : la logique mondiale et la logique locale. Au niveau de la gestion des ressources humaines, la recherche d'une telle synergie ouvre de nouvelles perspectives, dans la mesure où un certain nombre de problèmes spécifiques apparaissent. Il s'agit d'effectuer la sélection du personnel qualifié et de le former à la réalité internationale à laquelle il va être rapidement confronté. Il est essentiel, également, de mettre en place une véritable gestion des compétences adaptée à la globalisation qui tienne compte des adaptations nécessaires aux différences culturelles.

C'est ainsi que la compétence interculturelle est souvent considérée comme nécessaire à des interactions réussies dans un environnement international. Elle est une condition indispensable pour chaque interaction.

### **1.1. Qu'est-ce que la compétence interculturelle ?**

La compétence interculturelle n'est pas une compétence isolée des autres compétences sociales et relationnelles de base.

Plaçant la compétence interculturelle dans l'ensemble du champ social, Leboterf (2000) donne une définition de la spécificité de la compétence interculturelle à laquelle nous souscrivons totalement :

« *La compétence interculturelle peut être définie comme cette capacité qui permet à la fois de savoir analyser et comprendre les situations de contact entre personnes et entre groupes porteurs de cultures différentes, et de savoir gérer ces situations. Il s'agit de la capacité à prendre une distance suffisante par rapport à la situation de confrontation culturelle dans*

*laquelle on est impliqué, pour être à même de repérer et de lire ce qui s'y joue comme processus, pour être capable de maîtriser ces processus».*

Nous parlons bien d'une compétence (au singulier) et non de compétences (au pluriel): il ne s'agit pas d'abord de l'acquisition de techniques et de connaissances, car le savoir-faire ne peut suffire à passer du côté à côté multiculturel à la coopération interculturelle. Nous parlons d'un « savoir-être », d'une compétence de la personne, fondée sur des expériences vécues et analysées dans des contextes interculturels, et sur la prise en compte des répercussions identitaires de ces expériences. Il s'agit donc de la capacité à passer à l'ouverture, pour enrichir par l'autre et avec lui mon propre développement et celui de la société « plurielle » que nous constituons ensemble. Cette compétence s'acquiert par l'apprentissage permanent dans lequel nous situe toute rencontre interculturelle, mais aussi par la maîtrise de méthodes et de techniques d'analyse et de communication qui permettent de se situer dans l'échange, de prendre de la distance et de conduire les processus d'échange.

Si elle comporte des savoirs et des savoir-faire riches et variés (Murphy-Lejeune, 1993), elle comprend fondamentalement deux volets principaux. Le premier est spécifique à une ou plusieurs cultures précises et pourrait être appelé « compétence culturelle ». Il inclut la connaissance de cette culture, de ses valeurs et des comportements jugés adéquats, ainsi que la capacité d'adaptation aux « manières de faire » préconisées par cette culture. Le second n'est pas spécifique à une culture précise, mais concerne l'interculturel en général : nous l'appellerons la compétence multiculturelle. Celle-ci sous-entend une sensibilité à la diversité humaine et comprend l'adoption d'une vision non ethnocentrique. Le comportement qui y correspond est basé sur la tolérance à la différence et l'empathie. Elle permet des interactions interculturelles réussies, même sans une connaissance précise de la culture de l'autre.

La plupart des travaux en management interculturel s'attachent à décrire et à comparer les modes de management et de comportements organisationnels à travers différentes cultures, à les rapprocher avec les cultures en question, et à donner des recommandations d'action qui en découlent. Le courant de « synergistic research » (Adler, 1983), d'ailleurs différent en plusieurs points des autres courants, s'interroge sur la question de savoir comment l'interaction interculturelle peut être gérée. Dans la pratique nous pensons que la compétence interculturelle capte ce savoir et ce savoir-faire. Dans la littérature, elle a été décrite comme un critère de sélection d'expatriés ou de personnes travaillant à l'international, donc comme élément à prendre en compte dans la gestion des Ressources Humaines (Bosche, 1993).

## **1.2. La compétence interculturelle comme compétence organisationnelle**

Connaître les cultures de ses principaux partenaires et clients pour pouvoir s'y adapter, en partie, peut être une compétence fondamentale pour une entreprise internationale. Le modèle des ressources et des compétences met les compétences au cœur de l'analyse stratégique. Elles « représentent le savoir que l'entreprise a développé en tant qu'organisation lui permettant d'atteindre un certain niveau de compétitivité actuelle et future » (Arrègle, 1995). Les compétences relationnelles, c'est-à-dire « la capacité d'une entreprise à tisser et entretenir un lien de quelque nature que ce soit avec un acteur clé de l'environnement » sont de plus en plus reconnues comme faisant partie des compétences-clé d'une entreprise (Persais, 2001).

La compétence interculturelle peut être considérée comme élément fondamental de la compétence relationnelle d'une entreprise, puisqu'elle est souvent nécessaire pour « tisser et entretenir des liens » dans un environnement international. Ceci donne une idée assez claire

du lien qui peut être fait entre cette compétence et la performance de l'entreprise. A chaque fois qu'il s'agit de négocier ou de communiquer avec des clients, fournisseurs, partenaires, concurrents ou institutions étatiques étrangères, la compétence interculturelle est un facteur de réussite et, par conséquent, de performance. Elle est à la base de la compétitivité d'une entreprise sur certains marchés. Il est connu que les alliances et filiales communes internationales et donc interculturelles n'atteignent souvent pas les résultats escomptés et sont abandonnées malgré leur caractère stratégique. Des projets internationaux peuvent échouer, non pas parce qu'ils sont mal conçus, mais parce qu'ils sont mal présentés. Ces projets ont été certes bien préparés sur le plan technique, cependant on n'a pas toujours la même attention à faire évoluer l'attitude des cadres affectés à l'étranger.

Étant donné les énormes pertes de productivité dues à une mauvaise compréhension interculturelle, il faut songer à allier les qualités humaines et la compétence technique au moment de la sélection des candidats ou des candidates. Eu égard à l'ampleur du taux d'échec : on peut facilement déduire à quel point il est difficile de s'acclimater en territoire inconnu, et surtout combien c'est compliqué d'y mener des affaires, ou de conclure des négociations. Prenons l'exemple des cadres américains. Tout nous laisse penser que ces cadres-là s'habituent facilement aux us et coutumes des Anglais, tout au moins (même langue, presque même origine). Or tel n'est pas le cas. Caudron (1991) signale un taux d'échec de 18 %, à Londres. Il est vrai qu'il est de 27 % à Bruxelles, pour ces cadres, et qu'à Tokyo ce chiffre grimpe à 36 %. En Arabie saoudite, la situation se corse davantage et 68 % des cadres américains se voient forcés de rentrer chez eux avant la date prévue, tellement le choc culturel est sévère.

Breuer et De Bartha (1993) indiquent que la compétence interculturelle se développe mieux là où la culture inconnue rejoint les façons de penser et d'agir de l'individu. Par exemple, un Américain aura probablement plus de mal à se faire à son nouveau milieu, s'il doit travailler au Kenya, plutôt qu'en Australie (Mendenhall et Oddou, 1986). Une chose est sûre : dans les deux pays, il aura des obstacles à surmonter, mais, il semble probable que son acclimatation sera finalement mieux réussie en Australie, à cause des multiples « recoupements culturels » qui y sont possibles. Par ailleurs, la compétence interculturelle d'une entreprise peut même déterminer sa réussite au niveau de l'exportation : l'approche du marché chinois par des entreprises françaises, par exemple, est parfois si inadaptée à la culture du pays que les dirigeants des entreprises chinoises préfèrent faire affaire avec une autre société, et ceci même si les Français jugent leur offre supérieure au niveau du rapport qualité-prix. Elle est en plus un facteur de succès des relations internes dans une entreprise internationale, notamment entre la société mère et les filiales étrangères. Lorsqu'il s'agit de diriger et de contrôler un personnel étranger, la compétence interculturelle permet d'échanger avec succès, et de motiver les équipes locales.

Evidemment, selon la nature du métier de l'entreprise, le niveau de compétence interculturelle souhaitable varie très fortement. Pour simplifier, on peut dire que plus le relationnel fait partie du métier de l'entreprise, plus elle aura besoin de compétence interculturelle. Une entreprise qui développe des pièces spécifiques pour chacun de ses clients, et en interaction avec celui-ci, devra montrer bien plus de compétence interculturelle qu'une entreprise qui vend des produits fortement standardisés.

### **1.3. Compétence interculturelle et apprentissage organisationnel**

La compétence interculturelle a une nature stratégique pour l'entreprise, elle est nécessaire pour le métier même de l'entreprise. Or, très souvent, la compétence interculturelle paraît être détenue par seulement quelques membres de l'organisation. On s'accorde à dire qu'une personne peut apprendre à connaître les différences qui séparent sa propre culture de celle d'un autre pays et, en conséquence, adapter son comportement lors du contact avec des gens de ce pays, cependant cette compétence est perdue pour l'entreprise lorsque la personne quitte son poste. En effet, avant que cette adaptation du comportement soit réussie et efficace, il faut souvent des années « d'entraînement et d'apprentissage ». On apprend l'interculturel comme on apprend à marcher : par l'expérience et par les risques assumés et accompagnés. L'apprentissage interculturel n'est pas une simple transmission de connaissances didactiques, ni un mimétisme de comportements, c'est une construction expérimentale : l'apprenant, canalisé par un « accompagnateur, se transforme en produisant lui même les savoirs et compétences dont il a besoin » (Hatchuel, 1994).

Il s'agit de l'« apprentissage par l'expérience » que les anglais appellent « learning by doing ». Cette forme d'apprentissage ressemble à un cercle et passe par plusieurs phases : « expérimentation, observation, problématisation, conceptualisation », cette dernière phase conduit à une nouvelle expérimentation et ainsi de suite. Pour « apprendre », il faut parcourir tout le cercle et poursuivre encore la démarche comme dans une spirale, c'est pourquoi les compétences interculturelles ne se trouvent que chez certaines personnes.

Les théories de l'apprentissage organisationnel affirment qu'une organisation peut apprendre dans son ensemble, par l'acquisition, le traitement, le stockage collectif de l'information (Koenig, 1997). On constate d'ailleurs que la littérature en dit peu sur les liens entre les apprentissages individuels et collectifs (Kim, 1993 ; Leroy, 1998). Par ailleurs, la manière dont des connaissances tacites et procédurales, telle la compétence interculturelle, sont réellement diffusées dans l'organisation, n'est pas très développée. Si dans un certain nombre d'entreprises, l'intérêt de disposer d'une compétence interculturelle a bien été compris, l'intégration de cette compétence dans la stratégie est rare. On en laisse la gestion aux services des ressources humaines qui, très souvent, abordent la problématique sous un angle individuel. On constate finalement un décalage entre la limitation de la gestion de cette compétence au niveau individuel, et les besoins des entreprises et les enjeux stratégiques de la compétence interculturelle.

Ce constat constitue le départ de notre interrogation. Il nous a donné envie de comprendre quelle est la nature de la compétence interculturelle dans les entreprises. Autrement dit, dans le cas de la compétence interculturelle, s'agit-il d'un phénomène purement individuel, ou contient-il aussi des dimensions collectives et organisationnelles ? Enfin, quelles sont ces dimensions collectives et organisationnelles et comment favoriser leur émergence ?

## **2. La compétence interculturelle dans les entreprises**

Il nous semble évident que la compétence interculturelle occupe une place importante, elle est nécessaire à des interactions réussies dans notre environnement de globalisation. C'est ainsi que, par cette démarche, nous avons voulu nous interroger sur ses dimensions collectives et organisationnelles en suivant une logique inductive pour étudier la compétence interculturelle dans les entreprises.



Dans cette optique, après avoir dégagé un cadre théorique pouvant envelopper cette compétence interculturelle, nous nous sommes référés à l'enquête exploratoire auprès des gestionnaires ayant une expérience internationale et travaillant dans les entreprises implantées en Tunisie depuis une période suffisamment longue pour avoir assimilé certains aspects culturels. Nous allons tenter, dans ce qui suit, de présenter la méthodologie que nous avons utilisée. Nous présenterons ensuite les entreprises que nous avons ciblées pour, enfin, détailler ce que la compétence interculturelle représente pour chacune de ces entreprises.

Bien évidemment, nous sommes conscients de la portée limitée de notre démarche. En effet, nous n'avons pu que très rarement réaliser notre enquête auprès d'entreprises tunisiennes installées à l'étranger ; la majeure partie de notre travail a été effectuée dans des entreprises étrangères évoluant en Tunisie. Ainsi, faut-il le dire, cette approche entre dans le cadre d'un travail exploratoire et peut apporter au phénomène « compétence interculturelle » un éclairage nouveau qu'il conviendra d'approfondir, sans pour autant prétendre à une quelconque généralisation.

## **2.1. Méthodologie**

Pour réaliser notre travail, et afin de répondre aux questions que nous nous sommes posées sur la compétence interculturelle, nous avons réalisé une enquête dans 5 entreprises installées dans la région de Sfax. Nous avons repéré ces entreprises en consultant le répertoire de la chambre de commerce et de l'industrie de Sfax et en contactant l'antenne régionale de l'API. Nous avons sélectionné ces 5 entreprises parmi une vingtaine, elles sont de taille moyenne (entre 50 et 500 salariés), et ont des relations certaines avec l'étranger (des Joint-Ventures internationales, des filiales, etc.). Ces entreprises ont accepté de se prêter au jeu en manifestant leur intérêt pour le thème abordé dans cette démarche. Les objectifs qualitatifs de l'étude nous ont conduits à privilégier des entretiens approfondis auprès d'un échantillon limité d'individus (nationaux et étrangers) apparaissant comme des interlocuteurs fiables.

Au total, 35 personnes ont été rencontrées :

- directeurs des ressources humaines et chefs service du personnel
- chefs de service
- directeurs administratifs et financiers
- directeurs généraux.

Les entretiens ont duré en moyenne de 1h 15 à 1h 30. Le guide d'entretien utilisé pour les entretiens s'articulait autour de questions ouvertes sur les pratiques de gestion et sur les caractéristiques de la compétence interculturelle dans les entreprises.

Les entreprises ciblées et analysées appartiennent à des secteurs d'activités diversifiés entre la tannerie, la confection, l'électronique, l'agro-alimentaire et la charpente métallique. Leur production est soit entièrement destinée à l'exportation, soit partiellement pour le marché local. Leur développement international est inégal.

Par souci d'éthique et de confidentialité, nous nous abstenons de donner les noms de ces entreprises et nous nous contenterons de donner des symboles pour les dénommer ainsi.

- L'entreprise E1 est spécialisée dans la confection et le prêt à porter, elle est totalement exportatrice, c'est une Joint-Venture Internationale. Son service export est à la charge exclusive de son partenaire européen.

- L'entreprise E2 : spécialisée dans le cuir et la tannerie, elle a un grand besoin du marché international pour vendre un volume suffisant de ses produits, elle n'a pas un service export spécifique.
- L'entreprise E3 : totalement exportatrice, elle cible essentiellement des marchés classiques (U.E essentiellement), dans son organigramme on rencontre un service export spécifique. Cependant, elle semble ne pas saisir réellement l'impact réel de la compétence interculturelle.
- L'entreprise E4 : est une entreprise spécialisée dans l'électronique. C'est une Joint-Venture internationale ; le service export est confié à des étrangers secondés par des nationaux. Les dirigeants et les cadres de cette entreprise sont très sensibles à tout ce qui se rattache à la compétence interculturelle.
- L'entreprise E5 : entreprise tunisienne ayant des filiales installées à l'étranger. Son domaine d'activités est la charpente et la construction métallique. Elle semble ne pas réaliser l'importance et l'impact de la compétence interculturelle pour consolider sa position dans le pays de sa filiale et pour conquérir d'autres marchés.

Ce que l'on doit constater de prime abord, c'est le lien étroit qui existe entre l'importance des activités internationales et la prise de conscience de l'importance de l'impact de la diversité culturelle et de l'importance de la compétence interculturelle. Ainsi, les entreprises E1, E2, E3 et E4 ne possèdent pas de filiales à l'étranger, laissant la gestion du service export à leurs partenaires étrangers. Les entreprises E4 et E5 sont très sensibles à cette question et suivent de près l'impact de la culture sur leurs activités propres ; pour ces entreprises, le marché international est très important et le passage par des filiales étrangères est soit systématique (l'entreprise E5), soit fréquent (l'entreprise E4).

## **2.2. La compétence interculturelle dans la pratique**

L'analyse des résultats obtenus de l'enquête menée auprès des entreprises que nous avons ciblées fait montrer que le niveau de compétence interculturelle varie selon la branche d'activité, le développement de l'entreprise et de son ouverture sur l'étranger.

Ainsi, les entreprises E1, E3 et E4 fabriquent des produits destinés à l'export, faisant très souvent l'objet d'un développement et d'une adaptation spécifiques. Cela nécessite une certaine interaction avec les clients qui sera d'autant plus fructueuse qu'elles possèdent une certaine compétence interculturelle.

Un cadre évoluant dans l'entreprise E1 nous a déclaré :

*« Certes, notre partenaire étranger fait de son mieux pour promouvoir nos produits, cependant il reste à nous d'analyser le comportement des marchés extérieurs, de mieux comprendre et de tolérer davantage les différences culturelles pour conquérir l'étranger et voler de nos propres ailes ». Un autre cadre évoluant dans l'entreprise E2 soutient qu' « il ne saisit pas exactement que telle approche en marketing ne marche pas à l'étranger, alors qu'elle s'est fruitée en Tunisie ». Il ajoute « en Allemagne, les clients ont une préférence pour le produit allemand ; dans les pays scandinaves il est inutile de coller des affiches publicitaires, les gens ne les lisent pas. Il nous faut comprendre tout cela, accepter la différence, interagir avec elle ».*

A l'opposé, dans l'entreprise E2 l'interaction avec les acteurs étrangers (clients et autres) semble avoir un impact très faible sur le chiffre d'affaires de l'entreprise et de sa performance, son taux de développement à l'étranger est très faible, ce qui amoindrit

l'importance de la compétence interculturelle. Ceci nous a amené à distinguer trois niveaux dans la compétence interculturelle ; un premier niveau individuel, un second collectif et un dernier organisationnel. Nous tenterons, dans ce qui suit, de les analyser séparément.

### **2.3. Compétence interculturelle individuelle**

Individuellement, la compétence interculturelle est nécessaire et se retrouve généralement dans deux types de population : les dirigeants et le personnel de l'entreprise en contact quotidien avec l'étranger. Parmi ce personnel, on rencontre les représentants de l'entreprise à l'étranger et les personnes travaillant dans la société mère, qui sont en contact permanent avec soit des filiales étrangères ou des clients étrangers. Ce sont généralement des commerciaux, des administratifs et, quelquefois et selon la branche d'activité de l'entreprise, des membres des services techniques. Généralement et pour ces postes, on s'assure très étroitement de la compétence des personnes recrutées lors de l'embauche.

Les entreprises étrangères évoluant en Tunisie préfèrent très souvent faire appel, pour assurer la compétence relationnelle, à un personnel local, originaire du pays (cas de l'entreprise E4). Un chef d'entreprise français nous déclare : *« il est vain de chercher des cadres moyens en France, leur rendement sera inférieur à celui d'une recrue locale, compte tenu de l'aspect culturel et de son importance »*. Dans d'autres cas, on cherche à recruter des personnes certes étrangères, mais ayant une expérience certaine et une grande connaissance de l'aspect culturel tunisien (E1). Son dirigeant nous a affirmé *« certes le directeur du personnel est Français, mais il connaît parfaitement la culture, les usages et les coutumes en Tunisie »*.

Nous avons aussi relevé au cours de l'enquête que des personnes évoluant dans les postes clés se sont formées sur place. Il s'agit essentiellement des membres du siège chargés des relations avec la filiale (cas de l'entreprise E5), quelquefois des responsables de filiale. Cet apprentissage sur le tas repose essentiellement sur l'expérience des personnes concernées. Par ailleurs, et au cours des entretiens que nous avons effectués, il nous a été donné de relever que la possession des compétences interculturelles pour faire efficacement des affaires avec l'étranger n'est pas toujours reconnue par nos interviewés. Un dirigeant tunisien nous a affirmé *« notre produit-marché est accepté, qu'importe pour moi la différence culturelle ; à quoi cela va me servir de connaître la culture chinoise, américaine ou scandinave. Finalement, c'est le produit qui s'impose et se vend de lui-même »*. Un autre cadre tunisien affirme aussi : *« vous pensez que le Coréen, l'Américain, le Japonais ou le Chinois se soucient de notre culture pour écouler chez nous leurs marchandises ? »*.

Ainsi, certains de nos interviewés ont estimé que la qualité et le prix du produit, les rapports de puissance dans le secteur d'activité et de nombreux autres facteurs jouent un rôle plus important que la compétence interculturelle dans la réussite d'une entreprise à l'échelle internationale. D'autres, néanmoins, et ils sont majoritaires surtout parmi les cadres et les dirigeants étrangers, soulignent l'importance de la compétence interculturelle, bien que celle-ci est désignée très souvent dans des thèmes très divers. Un cadre belge dit : *« j'ai réalisé l'importance de la compétence interculturelle lorsque je suis arrivé la première fois en Tunisie. Je ne comprenais rien, tout me choquait et ceci avait un impact négatif sur la productivité. Il a fallu m'adapter et comprendre cette culture pour, enfin, être moi-même »*. Un dirigeant français ajoute : *« ne pas interagir avec la culture tunisienne lorsque on y travaille, c'est une perte. L'expérience a été faite, le résultat était nul, la productivité au plus bas niveau »*.

Notons à ce sujet que, dans toutes les entreprises concernées, aucun salarié n'a suivi une formation spécifique intégrant l'aspect culturel. *« Nous n'avons pas été formés pour comprendre la culture tunisienne qui nous est étrangère. Nous avons tout appris sur place et par notre propre expérience »* nous a affirmé un cadre belge évoluant à Sfax. Toutefois, il est certain que, compte tenu des exigences de la mondialisation, les entreprises s'intéressent de plus en plus à cet aspect et font suivre à leurs salariés une formation spécifique intégrant les aspects interculturels, du moins c'est ce que l'on relève dans la littérature.

D'importants apprentissages interculturels sont réalisés également au niveau de la direction de l'entreprise, surtout s'agissant de la prise de conscience de l'importance de ce paramètre. Cette prise de conscience est souvent considérée comme la toute première étape du processus d'apprentissage. Dans la même voie de conséquence, nous avons relevé que, dans 4 cas sur les cinq réalisés, la prise de conscience est parfaitement établie chez les dirigeants, qu'ils soient nationaux ou de nationalité étrangère. Notre interlocuteur de l'entreprise E1, un jeune cadre tunisien, nous a fait part des difficultés rencontrées par l'entreprise au début de son installation : *« Les deux premiers directeurs étrangers ont trouvé des difficultés énormes dans la gestion du personnel local, ignorant tout de la réalité socio-culturelle de la Tunisie. La direction générale, s'étant rendue compte que ces problèmes sont inhérents en grande partie à une mauvaise connaissance de la culture locale, a rectifié son tir et a embauché un responsable local. Depuis les difficultés ont diminué »*.

Cette prise de conscience fait que généralement les dirigeants et les cadres étrangers évoluant en Tunisie ont choisi de se former aux spécificités de la culture tunisienne. Toutefois cette formation reste généralement de très courte durée. En définitive, les entreprises analysées se caractérisent par 2 schémas : soit que la direction prend conscience de la nécessité de disposer d'un personnel d'une compétence interculturelle établie et d'embaucher de plus en plus un personnel local ou des personnes ayant une grande expérience de la culture tunisienne, soit que la direction nie l'importance d'une telle compétence, et l'apprentissage du personnel concerné se fait sur la tas et au fil de leur expérience personnelle. Cependant, et en règle générale, le recours à la formation et à des formateurs spécialisés reste très timide.

#### **2.4. La compétence interculturelle au niveau du groupe**

La fluidité, le passage de l'information, le partage du savoir-faire et les connaissances entre les membres d'un groupe caractérisent la solidité et l'efficacité de l'entreprise. Or, concernant l'interculturel, ces facteurs semblent être assez marginaux dans 3 entreprises sur les cinq sondées. Il n'y a pas de travail en équipe pour ce qui est des relations internationales, et même si des compétences interculturelles existent à l'échelle individuelle (2 cas sur cinq), elles ne sont ni partagées, ni communiquées aux autres membres du groupe.

Les raisons sont variées : Pour l'entreprise E2, le dirigeant considère qu'une certaine sensibilité interculturelle est un don du ciel, ou se forge avec l'expérience, et il n'est pas nécessaire d'en parler : *« on est né comme ça, on sait s'intégrer ou on ne sait pas. Ce n'est pas la peine, c'est même déconseillé d'en parler. Après tout pourquoi en parler ? Pourquoi étaler ses atouts et divulguer ses secrets ? »*. Une seule personne dans cette entreprise est susceptible d'être en contact avec les clients étrangers, en l'occurrence le chef lui-même. Le cas de l'entreprise E4 est semblable, d'ailleurs son responsable considère, de surcroît, que l'impact des rapports humains dans les affaires est trop faible et juge non rentables les investissements dans ce secteur. Pour les entreprises E1, E3 et E5, nos interviewés pensent qu'un partage des connaissances au niveau interculturel est souhaitable. Cependant, ils jugent

démésurés les coûts que pourrait engendrer une structure qui y correspond (travail en binôme, réunions, discussions, etc.). Toutefois, il est nécessaire de préciser que dans 2 entreprises, certaines connaissances concernant l'interculturel sont partagées.

Dans l'entreprise E1, il y a un seul service export, les agents de ce service suivent donc quotidiennement le travail. Ils ont acquis ainsi une expérience certaine dans le cadre de leur travail, qui s'ajoute au savoir-faire et aux connaissances de leur supérieur hiérarchique, du reste très compétent. Cependant, ce partage de connaissances n'est qu'interne. Il est spécifique au service export qui fonctionne d'une manière relativement indépendante du reste de l'entreprise. Dans l'entreprise E4, le partage des connaissances et la fluidité de l'information sont plus larges et concernent pratiquement tout le siège de l'entreprise. Si ce partage des connaissances se déroule très souvent d'une façon informelle (discussion à l'heure du déjeuner, rencontres entre collègues qui tournent très souvent autour des expériences des uns des autres), il n'est pas à sens unique. Ce bon niveau de communication est du reste favorisé par le faible nombre de salariés travaillant dans le siège. Ce qu'il y a lieu de relever, c'est que la nature des relations internationales qui prévaut dans l'entreprise est un élément important dans la nature des connaissances échangées. En d'autres termes, la culture d'entreprise, c'est à dire « les normes qui modulent puissamment le comportement des individus et des groupes dans l'organisation » (Schein, 1986), est plus ou moins ouverte à l'interculturel selon les firmes et leurs spécificités. Cette culture d'entreprise conduit donc à l'ambiguïté, au changement et à la prise en compte des spécificités des autres (clients, partenaires, etc.).

Dans l'entreprise E4, la culture d'entreprise nous a semblé très favorable à l'interculturel, puisqu'on considère l'international comme faisant partie intégrante de l'entreprise. En effet, dans cette entreprise, comme d'ailleurs plus ou moins dans l'entreprise E5, la diversité des personnes et les différences culturelles semblent être bien acceptées, cherchant même à en tirer profit. Dans les entreprises E2 et E3, la culture d'entreprise est relativement neutre vis-à-vis de l'interculturel. Les préoccupations techniques prédominent. L'ouverture face à l'interculturel est loin d'être un élément clé de la stratégie de ces entreprises. Cependant, nous avons constaté que l'idée commence à y faire très doucement son chemin. Par ailleurs dans certaines entreprises, l'idée qu'il faut s'adapter s'installe très difficilement. Des chefs d'entreprises déclarent avoir fait des expériences négatives en la matière, et au lieu de s'engager dans l'apprentissage, ces dirigeants s'obstinent à penser qu'il est possible de convaincre les « étrangers » que leur méthode de travail est aussi bonne, sinon meilleure.

Dans d'autres entreprises aussi et selon la littérature, la culture est encore très marquée par la supériorité technique et commerciale au niveau mondial, d'où leur refus de l'idée qu'« il faut s'adapter ». Ce complexe de supériorité fait généralement tache d'huile chez tout le personnel de l'entreprise qui partage normalement donc les critiques émises à l'encontre de « l'étranger ». Ceci, bien évidemment, constitue un frein au partage et à l'apprentissage individuel.

## **2.5. Au niveau organisationnel**

Faisant abstraction à l'interaction entre les membres de l'entreprise et sans tenir compte du niveau collectif, il nous faut souligner que la structure de l'entreprise constitue un autre élément important pour assurer la compétence interculturelle de l'entreprise. Ainsi, en cas de rotation du personnel, de vacances ou autres et lorsque c'est prévu dans la structure même de l'organisation, le savoir-faire relationnel à l'international continue et ne « repart pas à zéro ».

Ainsi, plusieurs dirigeants, conscients de l'importance de la compétence interculturelle, mettent en place des structures et une stratégie qui garantissent, au-delà même des compétences individuelles, la compétence interculturelle de l'entreprise. La mise en place des filiales à l'étranger (cas de l'entreprise E5) constitue un premier pas dans cette direction. D'ailleurs, une structure ainsi organisée ne constitue-t-elle pas une garantie supplémentaire de compétence interculturelle vis-à-vis des clients ?

D'autres entreprises choisissent de passer systématiquement par des « agents locaux » pour aborder les clients en tenant compte au mieux des habitudes, des usages et de la culture locale en termes de négociation, de communication, d'échanges de connaissances techniques, etc. L'entreprise E1 fonctionne selon ces principes, seuls 10% de son personnel sont étrangers, le restant est constitué d'un personnel local. Dans l'entreprise E5, le personnel non tunisien de sa filiale à l'étranger dépasse les 70%. Par ailleurs, et en termes de gestion, l'indépendance du service export, lorsqu'il existe, constitue une autre caractéristique d'une structure qui favorise la compétence interculturelle de l'entreprise. Dans l'entreprise E2, les politiques commerciales sont différentes selon que l'on prospecte la marché international, ou qu'elle oriente ses ventes sur le territoire national. Le responsable export ici, « le dirigeant lui-même », dispose de beaucoup de liberté dans sa politique commerciale en fonction des conditions économiques et des réalités socio-culturelles du pays prospecté.

La répartition des tâches et le travail en équipe jouent aussi un rôle important sur la compétence interculturelle de l'entreprise. Dans le cas des entreprises E1 et E3, l'ensemble du personnel étranger est susceptible d'être en contact avec le personnel tunisien, ce qui favorise et initie l'apprentissage interculturel individuel, mais qui peut aussi éveiller l'intérêt de l'ensemble du personnel (tunisien et étranger) pour des questions interculturelles. Nous ne pouvons pas aussi omettre de spécifier qu'une structure très peu cloisonnée favorise la communication interne et, par conséquent, stimule la transmission des connaissances. Ceci est le cas, dans notre démarche, pour l'entreprise E1, il est beaucoup moins pour les autres entreprises analysées où nous avons constaté une grande spécialisation des personnes (l'entreprise E5) et une grande indépendance du service export (l'entreprise E2). Ceci est bien évidemment à l'encontre de la transmission des connaissances et des compétences.

## **Conclusion**

En conclusion de notre démarche, nous pouvons retenir que le besoin en compétence interculturelle varie d'une entreprise à une autre. Toutefois, le niveau de compétence doit être adapté à ce besoin.

Nous avons indiqué plus haut que l'interaction autour des questions interculturelles est, en moyenne, relativement faible dans notre enquête. Le partage des connaissances et des savoir-faire concernant l'interculturel apparaît comme assez marginal. Il n'y a pas de travail en équipe pour les affaires internationales. Si des compétences interculturelles individuelles existent, elles ne sont pas partagées avec d'autres membres de l'entreprise. Dans la plupart des cas, seulement quelques membres de l'entreprise sont concernés par l'activité internationale. Il s'agit généralement des membres des Services Export, ou du personnel chargé des affaires internationales sans qu'il n'existe une structure spécifique. S'y ajoutent certains membres de la direction. Parfois, c'est d'ailleurs uniquement la direction qui prend en charge les activités internationales. On ne peut donc guère parler de compétence collective pour l'ensemble des organisations. Cependant, il ressort aussi de notre démarche que l'idée

d'accorder l'importance qu'il se doit à l'activité internationale et, par conséquent, à la compétence interculturelle commence à faire son chemin, certes, à un rythme timide, mais certain. Disons pour finir qu'une compétence collective ne peut émerger que si la majeure partie du personnel est en contact avec d'autres cultures.

Ces observations demeurent cependant préliminaires, étant donné, d'abord la complexité du sujet, ensuite le caractère très circonstanciel du terrain d'enquête et puis les limites propres à la méthode utilisée. En effet, la méthodologie qualitative par entretiens individuels limite la validité externe de l'étude et, donc, les possibilités d'en généraliser les résultats (Maxwell, 1996).

Notre étude reste dépendante d'un échantillon restreint qui ne saurait revendiquer une « représentativité » de l'ensemble des entreprises tunisiennes. Une enquête plus large, s'appuyant sur des entretiens plus nombreuses, plus diversifiées et sur des observations plus profondes au sein des organisations tunisiennes, permettrait sans nul doute d'approfondir l'analyse des pratiques observées et d'améliorer la validité des résultats. L'élargissement de l'enquête pourrait inclure des multinationales et des entreprises locales afin d'avoir un échantillon le plus « représentatif » possible de l'ensemble des organisations en Tunisie.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- ADLER N. (1983), « A typology of management studies involving culture », In *Journal of International Business Studies*.
- ADLER N. (1994), « Comportement organisationnel: une approche multiculturelle », Editions Reynald Goulet.
- ARREGLE J.L. (1995), « Approche resource-based et identification des actifs stratégiques », In *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai.
- BOSCHE M. (1993), « Le management interculturel », Nathan, Paris.
- CAMILLERI C. (1989), « Chocs de cultures : concepts et enjeux pratiques de l'interculturel », L'Harmattan, Paris.
- CHANEY L.H. et MARTIN J. (2000), « Intercultural business communication », Prentice Hall.
- CHEVRIER S. (2000), « Le management des équipes interculturelles », PUF, Paris.
- DEMORGON J. (1996), « Complexité des cultures et de l'interculturel », Anthropos, Paris.
- D'IRIBARNE PH. (1998), « Culture et mondialisation », Seuil, Paris.
- ELSAYED E. et al. (1997), « A cross-cultural comparison of value systems of Egyptians, Americans, Africans and Arab Executives », In *international Journal of Commerce and Management*, Vol.7, n°3.
- FROELICHER T. et al. (2001), « Compétences relationnelles et métamorphoses des organisations », Eska, Paris.
- GAUTHEY F. et al. (1988), « Leaders sans frontières, le défi des différences », McGraw Hill, Paris.
- HATCHUEL A. (1994), « Apprentissages collectifs et activités de conception », In *Revue Française de Gestion*, juin-août.
- HOFSTEDE G. et BOLLINGER D. (1987), « Les différences culturelles dans le management », Editions d'organisation, Paris.
- HOFSTEDE G. (1994), « Vivre dans un monde multiculturel », Editions d'organisation, Paris.

KAMDEM E. (2002), « Management et interculturalité en Afrique », L'Harmattan, Paris.

KIM D.H. (1993), « The Link between Individual and Organizational LEARNING », In Sloan Management Review.

KOENIG G. (1997), « Apprentissage organisationnel », Economica, Paris.

LE BOTERF G. (2000), « Construire les compétences individuelles et collectives », Les Editions d'Organisation.

LEROY F. (1998), « Apprentissage organisationnel et stratégie », Vuibert, Paris.

MAXWELL J. (1996), « Qualitative research design », Sage Publications.

MURPHY-LEJEUNE L. (1993), « Apprentissages interculturels : quels objets », In intercultures, n°20, janvier.

MUTABAZI E. et al. (1994), « Management des ressources humaines à l'international », Eyrolles.

NICKLAS H. (1995), « Identité culturelle et conflits entre les cultures », Armand Colin, Paris.

PERSAIS E. (2001), « Le caractère stratégique des compétences relationnelles », In les 10èmes Conférences internationales de management stratégique, Québec.

ROCHER G. (1970), « Introduction à la sociologie générale », Seuil, Paris.

SACHWALD F. (1995), « L'économie mondiale : la mondialisation des entreprises », In la documentation française, Janvier-Février, n°269.

SCHEIN E.H. (1986), « Organizational Culture and Leadership », Jossey Bass, San Francisco.

SCHNEIDER S. (2003), « Management interculturel », Pearson Education, France.

USUNIER J.C. (1992), « Commerce entre cultures : une approche culturelle du marketing international », PUF, Paris.