

# Coopérer aujourd'hui n° 71

► Sylvie Chevrier (Université d'Évry-Val-d'Essonne)  
Michael Viegas Pires (ESC Bretagne Brest)

## **Prendre en compte la dimension culturelle dans les pratiques de délégation des responsabilités**

---

Si le transfert progressif des responsabilités aux acteurs locaux est un principe clé de la coopération au développement, les représentations culturelles des acteurs du Nord et du Sud en ce qui concerne la délégation ne coïncident pas nécessairement.

Dépassant le simple constat de l'effet des différences culturelles, ce document examine comment la connaissance interculturelle peut être valorisée dans les projets de développement et il propose une démarche générale visant à intégrer la dimension culturelle dans les pratiques de délégation et de transfert de responsabilités. La délégation de responsabilités s'entend ici entre les personnels des ONG, c'est-à-dire entre expatriés ou personnel du siège d'une part et personnel local d'autre part.

**Les auteurs :**

► *Sylvie Chevrier* est titulaire d'un doctorat en management de l'Université du Québec à Montréal. Professeur de gestion à l'université d'Évry-Val-d'Essonne, elle contribue depuis une quinzaine d'années aux recherches de l'équipe *Gestion et Société* dont les travaux portent sur l'enracinement culturel du fonctionnement des entreprises et des organisations. Elle a publié plusieurs ouvrages sur le management des équipes interculturelles.

► *Michaël Viegas Pires* est enseignant-chercheur à l'École supérieure de commerce de Bretagne à Brest (ESC Bretagne-Brest). Ses recherches portent sur la relation entre les cultures (nationale, d'entreprise, et de métier) et la performance stratégique, ainsi que sur les interactions entre ces différentes sphères culturelles d'influence. Il est l'auteur de plusieurs articles et communications dans le champ du management stratégique international.

**Comité de lecture :**

Philippe d'Iribarne, Alain Henry, Jean-Pierre Segal, Geneviève Felten, Emmanuelle Sauvage et Olivier Dhondt.

## Sommaire

RÉSUMÉ.....	3
LES ENJEUX DE LA DÉLÉGATION ET DU TRANSFERT DE RESPONSABILITÉS DANS LA GESTION DES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT .....	5
I. LA QUESTION INTERCULTURELLE DANS LE TRANSFERT DE RESPONSABILITÉS .....	6
1. La dimension interculturelle des projets de développement est éludée .....	6
2. L'enracinement culturel du management.....	7
II. L'EXPÉRIMENTATION AU GRET À ANTANANARIVO .....	8
1. Un cas exemplaire .....	8
2. La démarche de recherche-action suivie .....	11
3. De la compréhension des représentations à l'évolution des pratiques de délégation	14
III. GÉNÉRALISER LA PRISE EN COMPTE DES DIFFÉRENCES CULTURELLES DANS LE TRANSFERT DE RESPONSABILITÉS ? .....	23
1. La sensibilisation individuelle aux différences de culture .....	23
2. L'accompagnement collectif de la délégation.....	25
CONCLUSION.....	27

## Résumé

Si le transfert progressif des responsabilités aux acteurs locaux est un principe clé de la coopération au développement, les représentations culturelles des acteurs du Nord et du Sud en ce qui concerne la délégation ne coïncident pas nécessairement. Dépassant le simple constat de l'effet des différences culturelles, ce document examine comment la connaissance interculturelle peut être valorisée dans les projets de développement et propose une démarche générale visant à intégrer la dimension culturelle dans les pratiques de délégation et de transfert de responsabilités. La délégation de responsabilités s'entend ici entre les personnels des ONG, c'est-à-dire entre expatriés ou personnel du siège d'une part et personnel local d'autre part.

Ce numéro rend compte d'une recherche-action menée au sein du Gret à Antananarivo, qui vise à expliciter les représentations culturelles des partenaires français et malgaches et à prendre en compte ces représentations dans le management, de sorte à favoriser la délégation et le transfert de responsabilités. Menée conjointement par la direction scientifique du Gret, la direction de l'antenne de Madagascar et deux chercheurs travaillant sur les liens entre management et cultures, cette recherche-action s'est déroulée de janvier 2009 à mai 2010.

L'analyse culturelle a révélé que pour les collègues malgaches, plusieurs conditions devaient être réunies pour permettre une délégation de responsabilités. Précisément, la montée en responsabilité doit s'appuyer sur la formalisation des rôles et de l'organigramme, le développement des compétences, l'insertion dans un collectif de travail et la clarification des procédures de décision. Au premier abord, on pourrait penser que ces conditions sont universelles. À y regarder de plus près, on s'aperçoit que ces différents volets du management ne renvoient pas exactement aux mêmes univers de sens côté français et côté malgache, même si des points de rencontre se dessinent.

La démarche repose notamment sur la mise en place de groupes de travail, composés des différents acteurs de la coopération, dont l'objectif est précisément de concevoir collectivement des dispositifs de management conjointement acceptés, capitalisant sur les points de convergence entre les univers de sens en présence et négociant des compromis lorsque les univers divergent.

Afin de rendre compte et de tirer des enseignements de cette recherche-action, nous commençons par mettre en évidence l'importance de la dimension culturelle dans le processus de délégation de responsabilités. Dans un deuxième temps, nous présentons la démarche adoptée et ses résultats dans le cadre du Gret à Antananarivo. Enfin, au-delà de cette expérimentation, nous proposons une démarche générale à l'intention des acteurs du développement pour la prise en compte des dimensions culturelles dans le management des projets de coopération.

# **Prendre en compte la dimension culturelle dans les pratiques de délégation des responsabilités**

*Sylvie Chevrier, Michaël Viegas Pires*

## **LES ENJEUX DE LA DÉLÉGATION ET DU TRANSFERT DE RESPONSABILITÉS DANS LA GESTION DES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT**

---

La coopération au service du développement est conçue par les institutions internationales, qu'elles émanent des Nations unies, des coopérations multilatérales ou bilatérales, comme la mobilisation de ressources financières, matérielles et humaines pour aider les pays pauvres à renforcer leurs capacités de sorte qu'ils soient en mesure d'atteindre leurs objectifs de développement. Ce « renforcement des capacités institutionnelles et humaines » constitue un principe central dans le monde du développement. Il s'agit pour les acteurs du Sud de maîtriser progressivement toutes les facettes du développement et de parvenir finalement à se passer de l'appui des organisations du Nord, ce qui suppose un transfert et une délégation progressive des responsabilités.

Pourtant, le transfert de responsabilités Nord-Sud que chacun appelle de ses vœux se heurte à une série de difficultés. D'abord, les relations contemporaines entre acteurs s'inscrivent dans une histoire, souvent un passé colonial qui a instauré des relations de domination qui pèsent encore sur le présent, à la fois par leur éventuelle persistance, sous des formes indirectes, et par la vive volonté des deux parties de prendre leurs distances avec une relation dominant/dominé et de réaffirmer avec force la fin de cette dépendance. Dès lors, les relations de transfert de responsabilités ne sont pas neutres, elles participent d'un jeu complexe de relations de pouvoir. Ensuite, les financements des actions de développement proviennent essentiellement des politiques publiques de développement des pays du Nord, et ceux-ci conditionnent leur aide à des contrôles bureaucratiques stricts. Par conséquent les ONG occidentales, soucieuses de leur pérennité, aspirent à conserver une maîtrise complète des flux financiers et donc des décisions d'allocation de ressources. L'administration technocratique des projets par les bailleurs de fonds rend les organisations de terrain rétives à une large délégation sans lourdes contreparties de contrôle. Enfin, les représentations culturelles des acteurs du Nord et du Sud en ce qui concerne la délégation de responsabilités ne coïncident pas nécessairement. Elles diffèrent sur la signification même de l'exercice d'une responsabilité et sur les conditions de cet exercice.

C'est sur ce dernier point que porte ce document, non pas parce que les autres points seraient négligeables, mais parce que les questions de cultures demeurent souvent dans un angle mort ; leurs effets sont mal compris et souvent ignorés dans la gestion quotidienne des projets des ONG. Pourquoi et comment prendre en compte les différences culturelles dans la délégation de responsabilités dans la coopération au développement ? La délégation de responsabilités s'entend ici entre les personnels des ONG, c'est-à-dire entre expatriés ou personnel du siège,

d'une part, et personnel local d'autre part. Il ne sera pas traité du transfert de responsabilités aux populations bénéficiaires des projets, qui est aussi affecté par les dimensions culturelles, mais pour lequel la différence culturelle est plus souvent pensée, comme en témoigne la mobilisation de socio-anthropologues visant à mieux saisir les règles sociales de fonctionnement des communautés cibles.

Le présent document rend compte d'une recherche-action menée au sein d'une ONG dans le domaine de la coopération au développement – le Gret – qui vise à prendre en compte la dimension culturelle dans les pratiques de transfert de responsabilités. Cette recherche-action est pilotée conjointement par la direction scientifique du Gret, la direction de l'antenne du Gret à Antananarivo ainsi que deux chercheurs en sciences de gestion, auteurs de ce document. Cette recherche-action s'est déroulée de janvier 2009 à mai 2010, et s'appuie principalement sur deux phases successives. Une première phase de collecte de données sur place, d'une dizaine de jours, et une seconde phase de deux semaines visant à compléter la collecte de données, et surtout à former et accompagner les acteurs de terrain dans la prise en compte des différences culturelles dans leurs pratiques de management. Afin de rendre compte de cette expérimentation, nous commencerons par mettre en évidence l'importance de la dimension culturelle dans le processus de délégation de responsabilités. Dans un deuxième temps, nous présenterons la démarche adoptée et ses résultats. Enfin, dans la dernière partie, nous nous efforcerons de proposer une démarche générale pour la prise en compte des dimensions culturelles dans le management des projets de développement.

## **I. LA QUESTION INTERCULTURELLE DANS LE TRANSFERT DE RESPONSABILITÉS**

---

Cette première partie vise d'abord à montrer que la dimension interculturelle est le plus souvent éludée et que les ONG sont mal armées pour la prendre en compte. Elle précisera ensuite en quoi cette dimension touche la question précise du transfert de responsabilités entre collègues du Nord et du Sud.

### **1. La dimension interculturelle des projets de développement est éludée**

Les projets de développement visent à améliorer les conditions de vie des bénéficiaires en s'appuyant sur des approches participatives et en stimulant les capacités d'initiative locale. Cependant, le renforcement des capacités ne concerne pas exclusivement les cibles des projets, il s'applique également aux opérateurs du développement. Ceux-ci sont appelés à dépasser le rôle de relais auprès du tissu social et politique local qui manque aux acteurs du Nord pour prendre la pleine mesure de leur fonction de développeurs. Ainsi les salariés locaux des ONG occidentales sont encouragés à créer des ONG locales capables, mieux qu'un regard extérieur, de repérer les besoins des populations, de monter des projets pour y répondre et de piloter leur mise en œuvre. Leur proximité avec les bénéficiaires ainsi que leur présence pérenne sur le terrain sont censées assurer leur engagement, leur donner un meilleur accès aux ressources locales et faciliter la réussite des projets dans la durée. Dans cette perspective, l'aide au développement est conçue comme une étape transitoire qui doit permettre aux agents locaux d'accéder à l'autonomie dans l'élaboration et le pilotage de projets. Outre l'atteinte des objectifs des projets eux-mêmes, les ONG ont donc pour vocation de contribuer à la formation des salariés locaux et de leur permettre de monter en responsabilités, jusqu'à, idéalement, une complète autonomie.

La délégation de responsabilité apparaît comme une évolution naturelle au fur et à mesure que l'expérience des collègues s'enrichit, que leur maîtrise technique progresse, que leurs compétences s'élargissent et que la confiance se développe. La littérature technique sur la gestion de projets (études de faisabilité, devis, programmation, rapports d'activités, évaluations, etc.) fait peu de cas du contexte culturel. La langue des projets de développement, tout comme la langue managériale en général, est supposée universelle. La majorité des développeurs, ingénieurs de diverses spécialités, économistes, agronomes ne sont pas formés à l'analyse culturelle et ne disposent pas de grilles qui leur permettraient d'aborder la question de manière systématique et rigoureuse. Leur éventuelle sensibilité à cette dimension les amène à se tourner vers les travaux disponibles sur les spécificités culturelles locales qui relèvent le plus souvent de commentaires essentialistes, ethniques ou religieux dont la portée opérationnelle est limitée.

## **2. L'enracinement culturel du management**

Pourtant, l'appropriation de nouvelles responsabilités ne peut se faire que dans des termes qui résonnent avec le cadre culturel existant. Tout acteur met en œuvre un processus d'interprétation des situations de travail pour donner du sens à ce qu'il vit. Or ce processus d'interprétation est subordonné à des grilles de lecture, autrement dit des univers de sens culturels (d'Iribarne *et al.*, 2002). Dans cette perspective, la culture n'est pas quelque chose en plus qu'un groupe posséderait, que l'on pourrait isoler ou détacher des sujets ; elle est consubstantielle de toute représentation. Comme le souligne François Jullien, « *je ne m'exprime, ne conçois, ne travaille que culturellement* » (2008, p. 225). Tout ce que nous pensons ou faisons prend les plis de notre culture.

Une telle approche de la culture comme grille de lecture, ensemble de références mobilisées pour formuler des interprétations, ne relève pas d'une vision essentialiste et déterministe de la culture qui conférerait telle ou telle caractéristique comportementale ou tels traits de personnalité à un groupe donné. Cette conception de la culture n'est pas contradictoire avec la variété des comportements et des opinions des individus, et plus fondamentalement avec leur liberté d'action ni avec le changement social et les innovations. La culture n'en est pas pour autant mouvante et insaisissable du fait de l'accélération de l'évolution des sociétés. Selon d'Iribarne (2008), les cultures, définies comme des grilles d'interprétation de la vie sociale, présentent une certaine stabilité liée à leur structure profonde, à leur enracinement dans une scène de référence fondamentale. Il apparaît en effet que dans toute société, s'est forgée une opposition entre une situation crainte par-dessus tout et des voies de salut qui protègent contre cette crainte, opposition chaque fois fondée sur des références propres. En d'autres termes, toute société désigne un péril particulier qui met celui qui y succombe dans une situation redoutée. Face à cette grave menace se dessinent des voies pour échapper au danger. Si tout un chacun, au sein d'une société donnée, n'a pas nécessairement conscience de ce qui fonde l'opposition entre une situation enviable et une situation rejetée, les mythes nationaux la mettent en scène et le vocabulaire en usage dans cette société reflète les catégories à l'œuvre dans cette opposition.

L'exemple de la culture française, que nous empruntons à Ph. d'Iribarne, permet d'éclairer cette conception théorique de la culture. Dans l'univers de sens français, la crainte fondamentale s'avère relative à la servilité. La soumission à la force ou à l'intérêt conduit à la « déchéance », à « l'abaissement », au « déshonneur », au « mépris ». Au contraire, la résistance face à plus fort que soi ou aux puissances de l'argent est « noble » ; elle « grandit ». L'obéissance servile – « courber l'échine » – est opposée à la résistance courageuse, à l'opiniâtreté – « tenir bon ». De nombreux mythes français glorifient ainsi des actes de résistance depuis Vercingétorix jusqu'à

Jean Moulin en passant par Jeanne d'Arc. Une telle opposition entre l'indignité de la servilité et la noblesse de la résistance est loin d'être universelle ; d'autres sociétés craignent bien davantage le chaos (Chine) ou l'impureté (Inde) que la servilité.

La culture ainsi définie constitue donc un cadre pour la réflexion et l'action individuelle et collective même si elle ne les conditionne pas de manière déterministe et univoque et même si ce cadre reste largement implicite. Dès lors, les conceptions du management sont imprégnées de références culturelles. Ainsi, les relations hiérarchiques sont interprétées au regard des craintes culturelles fondamentales. On entrevoit bien comment dans un univers de sens français, la référence implicite à la servilité permettra de distinguer des relations hiérarchiques acceptables ou dégradantes. Il n'est évidemment pas question de conclure que tout responsable hiérarchique français s'attache à exercer son pouvoir en évitant toute servilité dégradante ou qu'au contraire, il place ses subordonnés dans une situation servile. Les pratiques concrètes présentent une large dispersion en matière d'exercice de l'autorité. Cependant, l'appartenance à une culture commune française signifie que tous, responsables comme subordonnés, se réfèrent à la même opposition – avec éventuellement une mobilisation très différente de cette référence – pour donner du sens à un rapport hiérarchique.

Déléguer et, symétriquement, prendre des responsabilités renvoient aussi à des univers de sens différents selon les cultures. Et ces différences de lecture sont à l'origine de difficultés dans la mise en œuvre de la délégation des expatriés vers les personnels locaux. Ce document va montrer, en s'appuyant sur une expérience précise menée par le Gret, comment la question de la dimension interculturelle de la délégation de responsabilités peut être abordée.

## **II. L'EXPÉRIMENTATION AU GRET À ANTANANARIVO**

---

Cette partie vise à préciser le contexte de l'expérimentation, la démarche suivie et à donner un aperçu des résultats provisoires obtenus.

### **1. Un cas exemplaire**

La coopération au développement vise à aider les communautés locales à s'organiser par elles-mêmes pour défendre leurs intérêts, identifier elles-mêmes leurs besoins, définir leurs priorités et prendre les décisions nécessaires. Le Gret reprend à son compte cette conception du développement lorsqu'il stipule dans sa charte d'engagement qu'il vise à « *renforcer la capacité des acteurs locaux à prendre une part pleine et entière à la maîtrise de leur développement* ». Dans ce contexte, les missions confiées aux expatriés, par-delà leur diversité technique, s'articulent essentiellement autour de l'assistance technique, de la formation et du transfert de compétences ou de l'« *empowerment* » des équipes locales, pour reprendre les termes des institutions anglophones.

Depuis 2004, la direction scientifique du Gret, en partenariat avec des universitaires travaillant dans le sillage de Ph. d'Iribarne sur les liens entre culture et management, se penche sur les moyens de mieux prendre en compte la dimension interculturelle dans la conduite de ses projets. Après une sensibilisation à ce thème dans le cadre d'une formation destinée aux expatriés, une étude pilote a été réalisée au Vietnam en 2006, qui a mis en évidence une série de difficultés posées par les différences culturelles franco-vietnamiennes, que ce soit au sein de l'équipe de la représentation, dans les relations avec les partenaires ou avec les autorités locales. Toutefois, cette recherche s'étant déroulée en fin de cycle des projets (projet Dialog),

elle a dressé un constat validé par les acteurs de terrain mais n'a pas donné lieu à des évolutions significatives des pratiques. Afin d'aller plus loin, la direction scientifique du Gret, toujours avec l'appui de chercheurs extérieurs, a lancé en 2008 une recherche-action visant cette fois à dépasser le simple constat de l'effet des différences culturelles et à examiner comment cette connaissance interculturelle pourrait être valorisée dans les pratiques de management.

### **1.1 Une longue expérience des projets franco-malgaches**

Le choix du terrain de cette nouvelle recherche s'est porté sur le Gret Madagascar. Plusieurs raisons ont motivé ce choix. La première est liée à l'ancienneté de la présence du Gret à Madagascar et au nombre important de projets qui y sont menés, la variété des projets permettant une large base de comparaison pour cerner les caractéristiques récurrentes des interactions franco-malgaches par-delà les singularités des dynamiques de chaque projet. La seconde est liée à l'expérience des expatriés et des coordinateurs (au siège parisien) de projets malgaches. Ces derniers avaient en effet le sentiment que les différences de culture pesaient sur le fonctionnement de la représentation comme sur le management des projets à Madagascar. Ils ont en particulier perçu une difficulté singulière des collègues malgaches à monter en responsabilité. Cette question du transfert et de la délégation des responsabilités aux collègues malgaches a donc été retenue comme point d'entrée de l'étude, d'une part parce que, comme nous l'avons vu précédemment, elle est au cœur du monde du développement et d'autre part, parce qu'elle semblait poser particulièrement problème dans le contexte franco-malgache. Pour des questions pratiques de faisabilité, la recherche a été circonscrite au périmètre de la représentation et des projets gérés depuis Antananarivo, même si le Gret est également implanté dans d'autres régions de Madagascar.

À Antananarivo, le Gret comprend, outre le représentant pays et son adjoint, des services administratifs (finances, comptabilité, gestion du personnel, logistique) et héberge plusieurs équipes projets. L'effectif global, qui évolue selon le cycle de vie des projets, est d'environ 35 personnes. La recherche a concerné l'ensemble des personnels du Gret présents à Antananarivo au moment de l'étude, qu'ils appartiennent à des services administratifs ou aux quatre équipes travaillant sur les projets suivants :

- Nutrimad : le plus ancien et le plus gros projet du Gret à Madagascar, dont l'objectif est de mettre en place une filière de fabrication et distribution de farine nutritive, pour lutter contre la malnutrition infantile.
- Meddea : projet qui vise à promouvoir l'accès à l'eau potable par l'installation de réseaux d'assainissement et de distribution.
- Rhyviere : programme de développement de la filière de la petite hydroélectricité en zone rurale.
- Drynet : projet récent de lutte contre la désertification qui ne mobilise qu'un seul salarié à plein temps travaillant en collaboration avec des partenaires externes.

### **1.2 Un contexte socioculturel potentiellement anxiogène ?**

La réticence face à l'exercice des responsabilités perçue par certains intervenants Français à Madagascar fait écho à certaines analyses socio-anthropologiques disponibles dans la littérature qui mettent en évidence, comme nous allons le voir, la difficulté à prendre des risques et l'anxiété dont serait porteuse l'organisation sociale de la Grande Île.

La notion la plus communément évoquée à propos de la culture malgache est celle de *fihavanana*. Comme tout terme vernaculaire, ce mot est difficile à traduire. Littéralement, il évoque les liens du sang, mais en pratique il s'étend au-delà de la famille pour concerner un lien communautaire plus large. Il prône une sorte de pacte social qui valorise l'appartenance à la communauté et le maintien de la paix au sein de celle-ci. Agissant au nom du *fihavanana*, on pourra sacrifier un intérêt particulier pour préserver l'union. Ce terme est utilisé pour décrire des relations interpersonnelles caractérisées par l'interdépendance et l'absence de toute volonté de nuire. Le *fihavanana* régule le vivre ensemble (*fiaraha-monina*) ; il impose de bien s'entendre et d'éviter les conflits entre personnes liées par un réseau complexe de relations sociales. Selon Ottino cité par Muller et Perret-Clermont (1999), le *fihavanana* est aussi l'expression sur la terre du *lahatra*, l'ordre normal qui gouverne toute chose du monde. Le respect des nombreuses coutumes instaurées par les ancêtres est garant du respect de cet ordre cosmique. C'est pourquoi, comme le notait Étienne de Flacourt dès le 17<sup>e</sup> siècle, la vie des Malgaches serait marquée par une constante inquiétude, celle de transgresser cet ordre et d'en subir de lourdes conséquences. Ajoutons dans le même registre la notion de *tsiny* définie par Andriamanjato (1957) comme « *le blâme, la censure que l'on encourt à faillir à telle ou telle manière d'agir, tel ou tel mode d'action, telle ou telle coutume. Bref, s'il vous arrive d'oublier une quelconque des règles qui régissent l'acte et la pensée dans leur manifestation, vous êtes passible de 'tsiny'. (...) Il est à la fois une imperfection de l'homme qui agit d'une part et d'autre part, la conséquence même de cette imperfection, la force plus ou moins surnaturelle qui agit pour sanctionner cette imperfection* ». Au point que, toujours selon cet auteur, « *Le Malgache se sent toujours coupable quand il agit ou parle ou pense* » (p. 16).

Dans le contexte socioculturel malgache ainsi dépeint, on conçoit que la prise de décision et de responsabilités soit perçue comme très risquée, soit par les confrontations qu'elle est susceptible d'engendrer, transgressant ainsi l'harmonie communautaire sacrée, soit par la justice immanente qui ne manquerait pas de s'exercer à l'encontre de celui qui aurait rompu l'ordre du monde. La peur de la sanction inhérente à une éventuelle erreur ne serait jamais bien loin.

Il est cependant difficile de connaître *a priori* la portée de ces références de la société traditionnelle malgache dans le monde professionnel et leur influence réelle sur la délégation de responsabilités ainsi que la prise de risque associée dans une organisation contemporaine. Rasolofoson (2009) ayant conduit des recherches récentes auprès des dirigeants de PME malgaches affirme, par exemple, qu'une large majorité de ces derniers rejettent les valeurs traditionnelles pour adopter « *une attitude réaliste face aux exigences de la gestion d'entreprise* ». Selon lui, bien que le *fihavanana* soit reconnu par ses interlocuteurs comme une « *valeur culturelle typique de la société malgache* », il ne prime pas dans le monde des affaires où l'intérêt de l'entreprise passerait avant la paix communautaire.

### **1.3 La nécessité d'une analyse empirique du contexte culturel de la délégation**

Si les références culturelles traditionnelles peuvent certainement éclairer *a posteriori* certaines observations, à notre sens, une démarche de compréhension du contexte culturel doit d'abord s'ancrer dans l'expérience contemporaine des acteurs du développement et faire émerger leurs références implicites plutôt que de prêter d'emblée aux acteurs des grilles de lecture mises en évidence dans de tout autres contextes sociaux et historiques. Cela ne signifie pas qu'on ne pourra pas retrouver des parentés ou une continuité entre les systèmes de représentations anciens et modernes, ruraux et urbains, mais on ne les postule pas.

En outre, des contre-exemples de délégation et de montée en compétences réussies de la part de plusieurs salariés malgaches montrent que l'enjeu est davantage de comprendre les conditions d'un transfert efficace de responsabilités dans le contexte culturel local plutôt que de s'intéresser à une culture malgache abstraite. Ajoutons que si une certaine peur face aux responsabilités est en effet exprimée par quelques-uns, des aspirations bien plus nombreuses à prendre davantage de responsabilités sont formulées par les salariés malgaches. Il s'agit donc de comprendre ce qui explique cette situation contrastée en mettant en évidence les conditions dans lesquelles les collaborateurs locaux se sentent capables d'assumer davantage de responsabilités.

Il apparaît enfin que les éventuelles réticences vis-à-vis de la montée en responsabilité ne peuvent être considérées en soi comme le produit d'un contexte purement local, elles résultent également de l'interaction entre personnel malgache et managers français. Le « management à la française » n'est pas sans lien avec les difficultés de la délégation de responsabilités. Après avoir présenté notre démarche d'ensemble, nous nous attacherons donc à mettre en lumière les univers de sens comparés des salariés français et malgaches autour de cette question.

## **2. La démarche de recherche-action suivie**

Cette section présente les différentes étapes de la recherche-action : la collecte de données et leur analyse, la restitution de cette analyse aux acteurs, la mise en place des groupes de travail, la synthèse des résultats et des propositions, et enfin le bilan de la recherche

### **2.1 Le diagnostic : de l'analyse des discours aux représentations**

Conformément à la démarche déjà suivie dans le cadre de l'analyse culturelle au Gret Vietnam, la mise en évidence des références culturelles qui encadrent l'interprétation des situations de gestion en général et des questions de délégation et de transfert de responsabilités en particulier s'est appuyée sur des entretiens semi-directifs avec le personnel. En pratique, une première série d'entretiens a été conduite par les deux chercheurs en juin 2009. Cette première vague d'entretiens a permis de collecter le matériau pour l'analyse de contenu. Tous les entretiens ont été retranscrits littéralement afin de permettre une analyse de contenu décrite ci-dessous. En tout, l'échantillon est composé de 34 Malgaches dont 8 en position de management et 11 Français dont 9 en position de management. Ajoutons également que pour être en mesure de saisir des représentations « malgaches » et non des représentations des seuls salariés du Gret, 8 parmi les personnes interrogées travaillaient dans des organisations non gouvernementales autres que le Gret.

Précisons toutefois que lorsque nous parlerons dans la suite du texte des représentations malgaches, nous évoquerons les représentations ayant cours dans la région des Hauts plateaux et d'Antananarivo en particulier (pays Merina). Par ailleurs, la population étudiée correspond aux personnes qualifiées travaillant dans des projets de développement, aussi ne prétendons-nous pas que ces traits concernent nécessairement l'ensemble des Malgaches. En ce qui concerne les univers de sens français, les résultats émergents ont pu être comparés à de nombreuses recherches précédentes dans le monde du travail français<sup>1</sup>.

Une première analyse des données empiriques a été effectuée en cours de collecte, et a été communiquée à l'issue de la phase d'enquête lors d'une restitution « à chaud » aux équipes locales.

---

<sup>1</sup> Voir les travaux du laboratoire de recherche *Gestion et Société* animé par Ph. d'Iribarne.

Il s'agissait de montrer aux interlocuteurs quelle forme prendrait le produit de l'étude qui a nécessité leur collaboration, tout en leur permettant d'exprimer leur opinion sur les premières pistes de résultats. Les entretiens ont ensuite été retranscrits littéralement puis analysés en parallèle par les deux chercheurs. L'analyse des données a ici mobilisé la méthode du codage (Miles et Huberman, 2003), qui consiste à découper le texte (discours des répondants) pour le répartir dans des catégories. Les catégories que nous avons utilisées renvoient à de grands thèmes émergents en lien avec les composantes d'une culture politique (d'Iribarne, 2000) : relations hiérarchiques, négociation, coordination, prise de décision, gestion des conflits. Ce codage thématique de premier niveau est ensuite complété, affiné ou aménagé au fil de l'analyse pour mieux rendre compte des données collectées. Ce processus d'analyse des données permet d'identifier, au-delà des opinions particulières de chacun, les références récurrentes dans le discours des répondants. Les références qui font sens pour les uns mais n'apparaissent pas nécessairement chez les autres permettent de dégager les divergences dans les représentations culturelles des acteurs.

Dans la suite de ce document, tout texte en italique et en bloc est une citation des propos tenus par nos interlocuteurs lors des entretiens. Chacune est suivie par un (M) s'il s'agit d'un répondant malgache, ou d'un (F) s'il s'agit d'un répondant français.

## **2.2 La mise en place de groupes de travail**

La seconde phase sur le terrain malgache s'est déroulée en avril-mai 2010. Elle a permis de faire quelques entretiens complémentaires (cinq entretiens formels et trois entretiens informels dont l'un avec une personne déjà interrogée dans la première vague) qui sont venus enrichir le matériau initial, mais ont surtout servi à valider et approfondir les analyses issues de la première phase. Ces deux phases de collecte de données s'avèrent, à l'expérience, très utiles pour assurer une collecte suffisante et procéder à des validations systématiques dans une démarche inductive comme la nôtre.

Cependant, cette seconde phase sur le terrain a surtout visé à accompagner les acteurs dans la prise en compte de la dimension culturelle dans leurs pratiques. Elle a d'abord donné lieu à une restitution plus complète que la première, sur la base d'un rapport intermédiaire étayé par de nombreuses citations issues des entretiens qui a été remis à l'ensemble du personnel. Une session de discussion a suivi cette restitution et a permis au personnel du Gret Antananarivo d'exprimer ses interrogations sur la suite de l'étude et son souci que ce travail serve à quelque chose de concret.

Trois groupes de travail ont alors été constitués pour exploiter les résultats de la recherche et réfléchir aux pratiques à mettre en œuvre pour favoriser la montée en responsabilité. Chaque groupe de 10 à 15 personnes était, autant que faire se peut, composé de représentants des différents projets et services. Le représentant pays et son adjoint, ainsi que la directrice des ressources humaines du Gret monde et la chercheuse en charge de l'animation ont participé à tous les groupes. Conformément aux points saillants de la recherche, ceux-ci portaient respectivement sur (1) la formalisation, (2) les compétences, (3) le travail collectif et les procédures de prise de décision.

Préalablement aux réunions de ces groupes, une liste de questions a été soumise aux participants pour leur permettre de préparer l'atelier. Par exemple, sur le thème de la compétence, les questions étaient : quelles sont les compétences à développer en priorité et pourquoi ? Comment définir précisément les compétences attendues ? Dans quelle mesure les compétences sont-elles reconnues ? À quoi voit-on que ses compétences sont reconnues ? Quelles sont les compétences précises non reconnues ou insuffisamment valorisées ?

Comment favoriser le développement des compétences de chacun ? Par quels moyens renforcer le transfert de compétences (dans toutes les directions) ?

Chaque atelier de travail a duré une demi-journée. Tous ont suivi le même protocole. Ils débutaient par une présentation du déroulement de la séance par l'animatrice. Un temps important était ensuite consacré à un tour de table permettant à chacun de s'exprimer sur ses attentes relatives au sujet et sur ses suggestions, sans être interrompu sauf pour d'éventuelles questions de compréhension. Les participants étaient invités à donner des illustrations et des exemples de sorte à faire comprendre le plus clairement possible leur point de vue. S'ensuivait une discussion collective ouverte visant à synthétiser ou confronter les propositions et à élaborer un plan d'action.

Quelques jours plus tard, une synthèse des groupes de travail a été présentée à l'ensemble du personnel. Cette restitution a proposé, pour chacun des axes de travail retenus, un schéma récapitulatif des univers de sens comparés (figures 1 à 4 de ce document). Elle a ensuite présenté une synthèse des attentes exprimées d'une part par le management français et de l'autre par le personnel malgache (en position de management pour une partie). Enfin, la synthèse formulait des propositions d'actions telles qu'elles avaient été émises lors des groupes de travail ou qui apparaissaient susceptibles de répondre aux attentes. Les propositions ont à ce stade fait l'objet de questions et de négociations sur leur pertinence ainsi que sur les personnes qui pourraient prendre en charge leur mise en œuvre. Cependant, faute de temps, les discussions ouvertes n'ont pas été conclues par des engagements formels précis.

### **2.3 Bilan de la recherche-action**

La démarche engagée par la direction scientifique du Gret ne s'achève pas avec la rédaction de ce rapport de synthèse. L'évolution des pratiques sur le terrain doit se concrétiser et les pistes identifiées doivent être mises en œuvre. En effet, une importante limite de l'expérimentation est relative au peu d'avancée sur les plans d'action dans chacun des groupes de travail. Dans le cadre de cette expérimentation, l'essentiel du temps en atelier a été consacré à l'expression des attentes et des suggestions des participants. Cette phase méritait qu'on y consacre du temps car elle a permis de définir une série de pratiques cibles propres à favoriser le transfert de responsabilités dans le contexte malgache. Cependant, il n'est resté que peu de temps pour élaborer de véritables plans d'action associant à chaque pratique un responsable, un calendrier et des indicateurs de suivi. Ce travail de programmation reste à faire pour donner davantage de chance aux changements de se concrétiser. Un point d'avancement devrait donc être prévu pour que le bénéfice de la démarche ne soit pas perdu. Il est clair que certaines des évolutions recommandées vont aboutir car elles coïncidaient avec d'autres chantiers déjà engagés, et il est également probable que le travail effectué influencera les pratiques. Cependant il n'est pas certain que, happés par les urgences quotidiennes et le rythme soutenu des projets, les responsables à différents niveaux soient suffisamment incités à la mise en œuvre des pratiques cibles.

Cette limite étant soulignée, il apparaît néanmoins que l'implication du personnel dans la démarche a été forte même si tous n'y étaient pas favorables au départ, craignant qu'elle ne soit pas suivie d'applications concrètes. Une large participation a permis d'aboutir au décryptage d'univers de sens dans lesquels beaucoup ont affirmé se reconnaître et à des recommandations qui recueillent un large assentiment.

### 3. De la compréhension des représentations à l'évolution des pratiques de délégation

Les principaux éléments de méthode étant présentés, que ressort-il de l'analyse culturelle ? Il est d'abord apparu que pour les collègues malgaches, plusieurs conditions devaient être réunies pour permettre une délégation de responsabilités. Précisément, la montée en responsabilité doit s'appuyer sur la formalisation des rôles et de l'organigramme, le développement des compétences, l'insertion dans un collectif de travail et la clarification des procédures de décision. Au premier abord, on pourrait penser que ces conditions sont universelles. À y regarder de plus près, en analysant les propos tenus par les personnes interrogées, on s'aperçoit que ces différents volets du management ne renvoient pas exactement aux mêmes univers de sens côté français et côté malgache, même si des points de rencontre se dessinent aussi. Les univers de sens comparés sont présentés successivement pour chacun des quatre thèmes.

#### 3.1 La formalisation

La formalisation des rôles et des tâches évoque pour tous un moyen de se repérer dans l'organisation en clarifiant qui fait quoi. Elle donne une lisibilité à l'organisation et constitue une référence pour l'évaluation du travail de chacun qui peut être réalisée au regard d'objectifs explicites. Cependant, au-delà de ces points de convergence largement partagés par nos interlocuteurs, et même sans doute dans un espace bien plus grand que les seules communautés françaises et malgaches, des différences de lecture se font jour (figure 1).

Ainsi, côté malgache, la formalisation est d'abord perçue comme la levée de l'incertitude autour du périmètre d'action légitime pour chacun. Dès lors qu'il est écrit que l'on est responsable de telle et telle tâche, que l'ambiguïté sur la répartition du travail est levée, il est bien plus facile d'exercer ses responsabilités. La précision des attributions de chacun constitue un cadrage sécurisant dans lequel l'action peut se déployer sans se soucier d'empiéter sur les prérogatives des autres.

*Je pourrais me présenter, avoir un rendez-vous pour que le responsable vienne discuter avec le chef fokontany par exemple, mais que je ne vienne pas piétiner son rôle et de même pour ma supérieure hiérarchique. (M)*

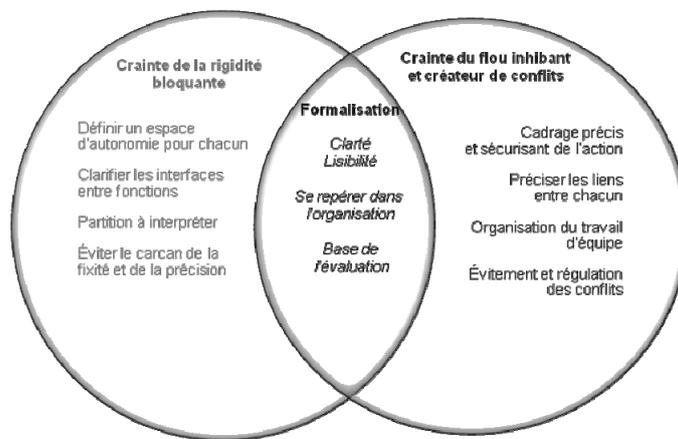
Réciproquement, savoir à qui communiquer quel type d'information ou qui consulter sur quel sujet évite de prendre seul(e) des décisions que les personnes concernées voudraient collectives. La formalisation des tâches contribue à une répartition claire des responsabilités, elle facilite les interfaces dans le travail d'équipe et permet donc à la fois l'évitement et la régulation des conflits. En effet, elle les évite en limitant les chevauchements, elle les régule en fournissant un repère auquel se référer en cas de litige.

*J'avais deux personnes sous mes responsabilités donc je distingue bien ce que chacun fait pour qu'il n'y ait pas ce chevauchement d'activités où tout le monde fait la même chose et où il y a des activités qui sont laissées à l'écart. (M)*

La formalisation attendue ne concerne pas que les tâches, elle concerne aussi les relations entre les personnes. Connaître précisément les liens hiérarchiques entre chacun permet de compléter la vision de son périmètre de décision. En résumé, côté malgache, la formalisation est conçue comme un moyen d'échapper à une organisation aux contours flous qui inhibe et crée des conflits.

Côté français, si l'on reconnaît volontiers des vertus à la formalisation, il apparaît qu'elle est tout aussi associée à des effets sclérosants. Il semble n'y avoir qu'une frontière vite franchie entre une formalisation nécessaire qui définit un espace d'autonomie pour chacun et clarifie les interfaces et un excès de formalisation qui renvoie à tout un imaginaire de la bureaucratie et de la rigidité paralysante. Tandis que nos interlocuteurs malgaches – tant les responsables que les membres d'équipes – plébiscitent une formalisation poussée des rôles et des tâches pour pouvoir travailler à leur aise, les responsables français se méfient d'une formalisation des tâches qui enferme. La formalisation renvoie à une mission générale, un rôle dans l'organisation ou le projet. Une telle définition laisse de la marge de manœuvre ; elle est, selon l'expression de l'un des responsables, « *une partition à interpréter* ».

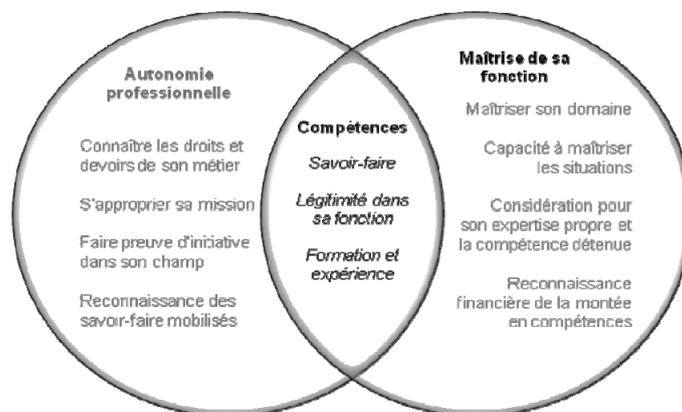
Figure 1 : Les univers de sens comparés de la formalisation



### 3.2 Développement et reconnaissance des compétences

Pour l'ensemble des personnes interviewées, les compétences sont au cœur de la montée en responsabilité. C'est parce que l'on est compétent que l'on peut exercer une fonction ; elle confère de la légitimité. La compétence se traduit par des savoir-faire issus tant de la formation que de l'expérience. Mais là encore, autour de ce noyau commun, on distingue deux univers de sens sensiblement différents (figure 2).

Figure 2 : Les univers de sens comparés des compétences



La compétence côté malgache est associée à la maîtrise de sa fonction, de « son domaine ». Le terme même de domaine évoque le plein contrôle d'un propriétaire. La compétence est la ressource essentielle pour que la personne « maîtrise » les situations et ne soit pas « dépassée ». Il est clairement apparu que la compétence conditionnait le champ des responsabilités que l'on pouvait exercer ; sortir de ce champ de compétences peut être légitimement refusé et lorsque c'est accepté, cela constitue un « défi » qui sera relevé à force d'efforts intensifs d'apprentissage pour parvenir à maîtriser le nouveau domaine.

*C'est le challenge. Parfois, en fait, j'entre dans un domaine que je ne connais pas, et donc je suis obligée de creuser, de me documenter pour m'enrichir un tout petit peu, pour essayer de voir quel est vraiment ce sujet. (M)*

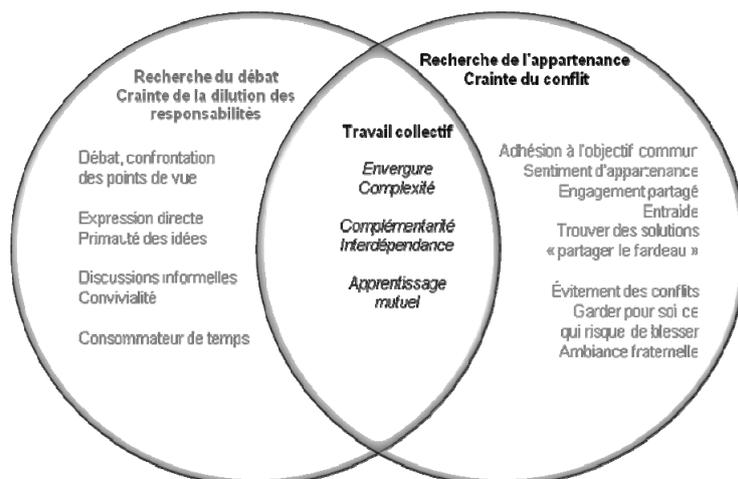
On voit bien que dans cette visée de maîtrise des situations, la formalisation s'avère d'un grand secours. Elle fournit des repères et des points de contrôle sécurisants. En outre, on s'attend à ce que de la considération soit marquée pour l'expertise détenue. Par exemple, l'accroissement des compétences devrait être, pour la plupart, mécaniquement associé à une reconnaissance financière. Mais au-delà de la reconnaissance sonnante et trébuchante, il est important d'avoir des garanties quant à la confiance de la hiérarchie dans ses compétences.

Côté français, la compétence est ce qui permet d'accéder à l'autonomie professionnelle. Elle permet de s'approprier sa mission et de savoir ce que l'on doit faire à l'intérieur d'un cadre général défini de manière assez lâche. La compétence recouvre, nous l'avons vu, des savoir-faire mais surtout le fait de savoir ce qu'il y a à faire, en d'autres termes les droits et devoirs de son métier. La compétence ouvre le champ de l'initiative cadrée par sa conscience professionnelle. C'est elle par exemple qui autorise à s'affranchir à bon escient des carcans formels en permettant de distinguer dans quel cas le respect de la procédure doit être scrupuleux et dans quel cas l'urgence des opérations prime sur les rouages administratifs qui feront l'objet d'une régularisation *a posteriori*. En matière de reconnaissance, le management français estime que ce sont les savoir-faire effectivement mobilisés qui appellent une reconnaissance et non les compétences détenues.

### **3.3 Le travail collectif**

Le travail collectif est perçu par tous comme le moyen de réaliser des projets complexes et de grande envergure. En effet, grâce à la complémentarité des expertises, on peut réussir à atteindre des objectifs que personne ne pourrait atteindre seul(e). Le travail collectif crée des interdépendances, chacun étant tributaire de contributions de collègues pour l'avancement de son propre travail. Mais ces interactions étroites permettent aussi l'apprentissage mutuel (figure 3).

Figure 3 : Les univers de sens comparés du travail collectif



Côté malgache, l'insertion dans un collectif de travail est plébiscitée comme une situation de travail naturelle ; on ne conçoit guère de travailler seul même si c'est techniquement possible.

*J'estime que ce n'est pas normal de travailler vraiment tout seul et je pense qu'il est toujours nécessaire d'avoir des appuis de la part d'une personne ou d'une autre. [...] Si j'ai un projet et que je me retrouvais tout seul, ça peut toujours marcher en terme de gestion de projet, on peut toujours arriver aux objectifs, mais ce ne serait pas très passionnant, travailler en équipe, c'est toujours (mieux)... (M)*

Le « travail ensemble » s'organise autour d'un objectif commun qui suscite un engagement partagé et un fort sentiment d'appartenance. Le travail collectif est l'occasion de s'entraider, de trouver ensemble des solutions. Il est à noter que travailler ensemble renvoie pour les interlocuteurs malgaches autant aux relations entre collègues qu'aux relations hiérarchiques. Ainsi, chacun apporte une « aide » à la mesure de ses compétences. L'aide intervient dans une pluralité de situations : le soutien mutuel entre collègues, l'appui de la hiérarchie aux collaborateurs ou la contribution des équipes au travail du responsable.

*J'ai aidé les autres (collègues) pour pouvoir avancer et donner des conseils. (M)*

*L'équipe m'aide beaucoup là-dessus. (M) (responsable de l'équipe)*

*Il (le chef) m'assiste à chaque fois que j'ai un peu de difficulté. (M)*

Le collectif rend supportable une lourde charge de travail, comme le résume un proverbe malgache rappelé au cours d'un groupe de travail : « un fardeau partagé devient une plume ». Le collectif contribue à une ambiance agréable que certains interlocuteurs ont comparée à celle d'une famille. La référence à la famille ici met l'accent sur les relations « fraternelles » qui expriment à la fois des relations de proximité et des liens égalitaires. Le maintien de cette ambiance fraternelle suppose une expression mesurée, l'évitement des conflits et de garder pour soi ce qui risquerait de blesser, ce qui n'est pas sans rappeler le *fhavanana* que nous avons déjà évoqué.

L'univers de sens français rejoint l'univers malgache en ce qui concerne la convivialité issue du travail collectif et des discussions informelles avec les collègues. Mais il s'en écarte par d'autres points. Le plus important est certainement le fait que le travail collectif, qui s'incarne par exemple dans les réunions, est un lieu de débats, c'est-à-dire de confrontation de points de vue. La priorité n'est pas d'éviter de blesser les autres mais de défendre vigoureusement son point de vue par une argumentation serrée. L'expression est directe, rapide, les interruptions fréquentes pour s'opposer à un argument et faire immédiatement valoir sa perspective. Les idées sont premières et les relations secondes. Ajoutons que cette manière de débattre vivement et d'opposer des visions sans que l'on puisse toujours trancher fait que le travail collectif est perçu comme consommateur de temps, par opposition à une décision personnelle qui fixe plus vite la direction. Dès lors, le travail collectif est un recours en cas d'incertitude sur la bonne manière de conduire les projets, mais il pourra être sacrifié aux urgences des opérations. De plus, comme nous le verrons dans la prochaine section, le travail collectif est un lieu de discussion, de concertation plus que de décision.

### **3.4 Les procédures de décision**

La prise de décision est l'opération par excellence à travers laquelle s'exerce la responsabilité. Toute décision vise le meilleur résultat possible et doit être expliquée. Cependant, le processus de décision qui permet d'assumer ses responsabilités est abordé de différentes manières côté français et côté malgache (figure 4).

Dans le contexte malgache, une décision tend à être jugée d'autant meilleure qu'elle est partagée. Même si en dernier ressort chacun estime pouvoir prendre des décisions dans son domaine, le processus collectif permet de limiter les risques d'erreurs et leurs conséquences négatives pour soi, les autres, le projet voire toute l'organisation.

*Je n'ai pas pris trop de risques parce que si jamais je décide et que ça puisse avoir un impact sur le projet... (M)*

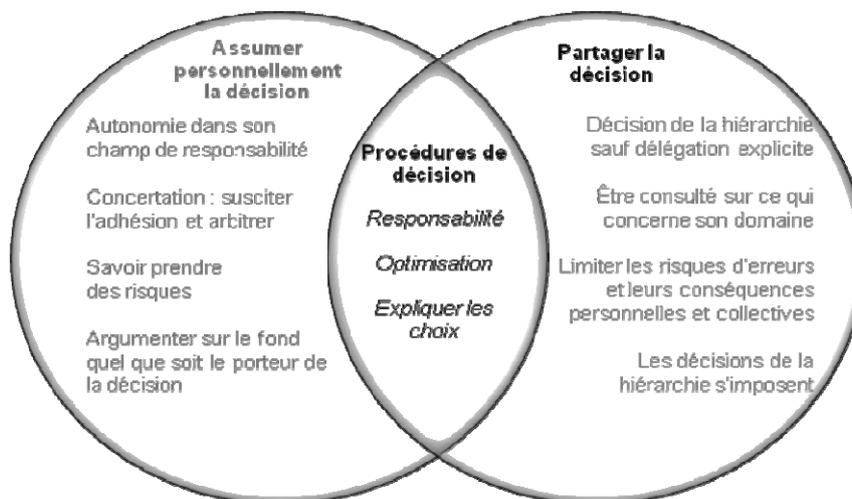
Réciproquement, on s'attend à être consulté sur ce qui concerne son domaine et à ce que son avis soit pris en considération dans le choix final. Un choix bien informé devrait être stable et formalisé. De manière générale, les autres, collègues ou hiérarchie, sont sources d'expériences, d'avis éclairés, et recourir à leur aide ne signifie pas abdiquer sa responsabilité.

*On en parle avec eux, même s'ils ne répondent pas, ils sont déjà au courant. Parce que si un jour, ça a des effets ou bien des impacts dans l'ensemble du programme, au moins que tout le monde soit déjà au courant, mais ça n'enlève pas notre responsabilité, on est responsable. (M)*

Il n'y a pas d'antinomie entre sollicitation d'avis, discussion collective autour d'un problème d'une part et responsabilité individuelle, d'autre part.

*Je suis responsable par rapport à ça même si j'en réfère et c'est tout à fait naturel. [...] J'estime qu'au final, de toute façon, les décisions m'appartiennent et qu'ils sont là pour me cadrer et pour me conseiller en fait de par leurs expériences. (M)*

Figure 4 : Les univers de sens comparés de la prise de décision



À plusieurs reprises, nos interlocuteurs ont utilisé l'expression de « premier responsable » de tel projet ou de tel département, exprimant bien le fait que les responsabilités ne sont pas diluées par le travail collectif. Un individu est bien identifié comme étant ultimement comptable des décisions prises. Mais l'ordinal « premier » suppose l'existence d'autres responsables, en d'autres termes il suggère que le reste de l'équipe se sent également solidairement responsable. Cependant, il est clair que le poids de la hiérarchie est déterminant dans la prise de décision. Ainsi, les décisions de la hiérarchie s'imposent quoi qu'on en pense et les décisions reviennent à la hiérarchie, sauf dans le domaine que le membre de l'équipe maîtrise et qui lui est attribué par une délégation explicite. Cette formalisation autant que la compétence donne la légitimité nécessaire pour décider et assumer une décision personnelle.

Dans le contexte français, la prise de décision est d'abord un choix personnel à assumer seul. Certains disent que la multiplicité des responsables crée autant d'irresponsables. La responsabilité ne doit pas être dispersée. La décision relève d'abord de l'autonomie dans son champ de responsabilités. La vision que l'on a de son rôle définit de manière subjective ce terrain d'action, autant que sa mission formelle. À l'intérieur de ce périmètre, toute personne de métier est capable de décider à la lumière de ses références professionnelles. Il est attendu qu'un bon professionnel sache prendre des risques raisonnables, qu'il « se mouille ». Pour les décisions complexes qui dépassent son seul périmètre, une concertation pourra être engagée pour envisager les différentes options, susciter l'adhésion à celle qui paraît le plus favorable et l'arbitrage sera rendu ensuite. Les idées primant sur les personnes, il est attendu que l'on argumente pour défendre son point de vue même s'il est contraire à celui de la hiérarchie. On met en œuvre une décision parce qu'elle est pertinente plutôt que parce que c'est une demande expresse de la hiérarchie. On pourra d'ailleurs changer une décision déjà prise pour en prendre une jugée meilleure.

### 3.5 Les perceptions croisées

La mise en évidence des univers de sens comparés permet de comprendre les perceptions mutuelles que les collègues malgaches et français formulent.

Par exemple, on comprend que certains salariés malgaches soient mis en difficulté par des fiches de postes qui ne sont pas finalisées ou mises à jour avec le degré de détails qu'ils attendent et que cette formalisation limitée ne les place pas en situation confortable pour prendre des initiatives. N'étant pas certains des limites de leur domaine, ils recherchent une validation systématique de leur hiérarchie pour ne pas porter préjudice au projet ou à l'organisation. Cette demande récurrente est perçue par la hiérarchie française comme une réticence à prendre ses responsabilités.

*Je pense que les gens ont du mal à prendre eux-mêmes la décision.  
(...) Il faut que les gens comprennent un petit peu, qu'ils prennent  
leurs responsabilités, qu'ils aient un peu de courage. (F)*

Pourtant, dans le même temps il y a des décisions dont les Français souhaiteraient qu'elles soient discutées, ou des problèmes « remontés » et qui ne le sont pas. Ces Français jugent ce qui « mérite » d'être discuté et ce qui n'en vaut pas la peine à l'aune de critères implicites (d'importance, d'enjeux) qui leur paraissent « évidents ». Mais en l'absence de repères formels sur ce qui doit être discuté ou pas, les collaborateurs malgaches n'opèrent pas nécessairement le même tri. Dès lors, selon les cas, les responsables français pourront trouver qu'on les sollicite trop sur des problèmes secondaires ou qu'on ne fait pas part des problèmes importants dignes d'être évoqués (toujours du point de vue français).

Ajoutons que l'aspiration à une formalisation détaillée des fiches de postes comprenant un intitulé précis qui exprime le niveau de responsabilité ainsi qu'une liste exhaustive de tâches reste insatisfaite par les managers français qui refusent de s'enfermer dans un carcan fixe de répartition des tâches tandis que les activités évoluent très rapidement au fil des projets. Selon eux, toute tentative de formalisation détaillée « décrocherait de la réalité » du terrain. Elle aurait également comme effet pervers de créer des frontières quasi étanches entre les personnes et la propension à se rejeter la responsabilité les uns aux autres, au motif que telle tâche ne figure pas dans la liste d'untel.

Concernant la compétence, elle est supposée, du point de vue français, donner de l'autonomie ; le savoir est émancipateur, il oriente vers des initiatives pertinentes. Conformément à cette représentation, les managers français attendent des salariés malgaches les plus compétents qu'ils fassent preuve d'initiatives.

*J'attendais ou j'aurais attendu la prise d'initiatives, ça a été le cas  
pour X, ça n'a pas vraiment été le cas pour Y. (F)*

Si c'est bien le cas pour quelques-uns, notamment parmi les plus anciens ou les plus assurés de leurs compétences, beaucoup ne se lancent pas.

*Les gens ont tendance, même moi, à se référer toujours au  
responsable pour valider quelque chose. (M)*

Pour nos interlocuteurs malgaches, la compétence est moins émancipatrice que sécurisante car elle donne confiance dans la capacité à faire ce qui est attendu afin de ne pas décevoir la hiérarchie, elle ne suppose pas de faire ce qui n'est pas explicitement requis.

Le travail collectif et sa forme emblématique, la réunion, donne lieu comme nous l'avons vu à des représentations bien différentes. Du côté français, on y débat sans hésiter à utiliser un ton vigoureux à la mesure de sa conviction, tandis que côté malgache on évite l'affrontement et l'on s'efforce de parvenir à une solution qui ne mette personne en difficulté. D'un côté, on cherche à mettre les problèmes sur la table, de l'autre, on hésite à mettre le doigt sur ce qui fait mal. Dans les critiques les plus aigües, chaque partie reproche à l'autre son simulacre de réunion. Les interlocuteurs français ne voient pas l'intérêt de se réunir si tous n'expriment pas ouvertement leur point de vue ; c'est à la fois moins riche et cela promet la résurgence ultérieure de conflits larvés. Les interlocuteurs malgaches ne voient pas l'intérêt de se réunir si l'avis qu'ils ont exprimé n'est finalement pas pris en compte dans la décision finale. Dans le pire des cas, la réunion tourne au monologue des Français qui bataillent pour défendre leur point de vue tandis que les collègues malgaches ont renoncé à s'exprimer.

Il découle de tout ce qui précède que la délégation formelle attendue pour se sentir habilité à prendre une décision du point de vue malgache n'est pas toujours concrétisée par les responsables français qui s'appuient sur une définition générale de la mission pour déléguer. En outre, lorsqu'un collègue malgache s'efforce de consulter et de faire valider une décision, ce qui dans son esprit n'est pas antinomique avec le fait d'assumer ensuite personnellement la décision, cela est perçu côté français comme une incapacité à exercer ses responsabilités. L'interdépendance valorisée par les uns est à l'opposé de l'autonomie individuelle prônée par les autres.

Les univers de sens divergents éclairent d'un nouveau jour la délégation de responsabilités des responsables français vers les collègues malgaches. Cette compréhension fournit la base d'une réflexion sur des pratiques de management plus favorables au transfert de responsabilités.

### **3.6 Propositions pour un transfert accru de responsabilités**

Dans la dernière phase mais non la moindre, il s'agit de s'appuyer sur cette compréhension nouvelle des représentations culturelles pour définir des pratiques de management plus propices à la délégation.

La négociation au sein des groupes de travail vise à définir en commun les attentes et la situation à atteindre, ainsi que le plan d'action pour y parvenir. La définition d'une situation acceptable pour les différentes parties prenantes implique bien souvent que chacune fasse un pas, car les représentations sont parfois porteuses d'attentes contradictoires. Sur ce point, la question de la formalisation dans le cas de l'expérimentation du Gret à Antananarivo est particulièrement significative. On voit bien en effet que le souhait de voir sa description de poste assortie d'une liste de tâches se marie mal avec le refus d'établir une telle liste qui figerait des activités toujours renouvelées. Les managers français doivent ainsi accepter une formalisation plus détaillée qu'ils ne le souhaiteraient spontanément, et les salariés malgaches doivent s'accommoder d'une définition moins exhaustive qu'ils ne l'espéreraient. Les premiers doivent accepter de s'interroger davantage sur le détail de chaque poste au-delà du seul champ de responsabilité, les seconds doivent accepter une certaine flexibilité du contenu du travail et que la description de poste ne puisse pas toujours être prise « à la lettre ».

La formalisation cible, pour les rôles, vise à en faire un repère facilitant l'exercice des responsabilités et le travail en équipe, et non un rempart servant à délimiter son pré carré. En pratique, le modèle de fiches de poste défini par le Gret Paris, qui mentionne la finalité, les missions principales, le périmètre d'initiatives et de pouvoir, apparaît bien adapté au contexte français dans lequel ce cadrage général suffit, mais il sera plus propice à la délégation de responsabilités à Madagascar s'il comporte des domaines d'activités plus précis. Cette

concession française à la formalisation pourra en retour s'accompagner d'une sensibilisation des équipes locales à la flexibilité de ces définitions de postes qui pourront être réactualisées lors des entretiens d'évaluation périodiques et qui ne peuvent de toute façon pas tout régler dans le contexte très évolutif des projets. Cela signifie que les cas d'activités non clairement attribuées qui ne manquent pas de surgir doivent être réglés par la discussion. Nous avons également suggéré que les processus importants et récurrents, tels que la réponse à des appels d'offres, et qui ne sont pas mis en œuvre de façon satisfaisante, fassent l'objet d'une analyse et d'une formalisation. Celle-ci préciserait la succession des jalons et pour chacun, les activités ainsi que les personnes impliquées à divers titres (décision, consultation, information). Il ne s'agit pas de se lancer dans une cartographie exhaustive des processus de l'organisation qui serait terriblement exigeante en ressources, mais de formaliser certains processus critiques.

Il est également intéressant de noter que la résolution de problèmes liés à des différences de représentations culturelles dépasse le cadre du management local. Les solutions construites localement doivent entrer en cohérence avec les pratiques de l'ONG à l'échelle internationale. Par exemple, la politique de formation se pense à l'articulation entre un niveau global et un niveau local. Elle doit à la fois respecter les contraintes légales locales lorsqu'elles existent et mutualiser les ressources à l'échelle de l'organisation tout entière. Ainsi des séminaires de formation multi-pays ont été envisagés autour du socle commun de compétences du Gret telles que la gestion de projet, le travail en équipe ou l'écriture scientifique. En cela, la présence de la DRH Gret monde était une ressource précieuse de ces groupes de travail. Ceci dit, les groupes de travail ont permis de s'accorder sur des initiatives à mener localement comme l'élaboration d'une procédure de suivi systématique des demandes de formation, la généralisation à tous les projets et services de la rotation systématique de certaines tâches déjà mise en œuvre dans certains projets ou l'organisation d'ateliers de partage d'expérience avec des partenaires externes. L'ensemble des préconisations vise à développer les compétences des collègues, une condition *sine qua non* de la montée en responsabilité.

Une autre série de préconisations a porté sur le développement des compétences managériales et collectives. Par exemple, les groupes de travail ont recommandé de solliciter les collègues informellement pour obtenir des appuis, d'encourager le partage d'informations pour inclure toutes les personnes concernées par une décision dans le cercle d'échanges. Il a aussi été suggéré de préparer et communiquer à l'avance un ordre du jour pour chaque réunion et d'animer les réunions avec des tours de paroles systématiques, de sorte à favoriser la participation de tous. L'attention des expatriés français a également été attirée sur le fait de s'exprimer avec diplomatie. Réciproquement, les collègues malgaches ont été encouragés à argumenter et défendre leur point de vue avec moins de réserves, la direction se portant garante du fait que personne n'a jamais été et ne sera jamais inquiété pour ses opinions, fussent-elles contraires aux propositions de la hiérarchie.

En ce qui concerne les procédures de décision, les groupes de travail ont souhaité que des relevés de décisions soient établis après chaque réunion et qu'ils soient archivés dans un classeur. De même les décideurs, quels qu'ils soient, sont appelés à communiquer, expliquer et justifier plus explicitement les décisions prises, ne serait-ce que pour montrer que les avis émis, même s'ils n'ont pas été retenus, ont bien été pris en considération.

### **III. GÉNÉRALISER LA PRISE EN COMPTE DES DIFFÉRENCES CULTURELLES DANS LE TRANSFERT DE RESPONSABILITÉS ?**

---

On peut s'interroger sur la possibilité de transposer cette démarche à d'autres contextes organisationnels. Si la question de la délégation des responsabilités est intrinsèquement liée à l'activité d'aide au développement, toutes les ONG ne perçoivent pas la nécessité de penser sa dimension culturelle, comme c'est le cas pour le Gret. Le déclenchement de la démarche proposée implique que les malentendus culturels soient perçus comme des obstacles au transfert de responsabilités. En effet, l'influence de la culture sur les pratiques de management demeure une dimension sous-estimée dans le monde du développement et plus largement dans la sphère professionnelle, d'abord parce que la culture relève de représentations largement implicites et inconscientes, mais aussi parce que, d'une manière générale, le management demeure à ce jour pensé comme un ensemble de pratiques universelles qui ne laissent que peu de place à de telles considérations. Pourtant, négliger la dimension interculturelle, en particulier dans les pratiques de délégation, peut être source de grande frustration pour les individus qui voient leurs aspirations professionnelles incomprises, ou les responsables de projets qui n'appréhendent pas les rouages de la motivation des membres des équipes. Considérer que la prise de responsabilités découle mécaniquement d'un accroissement des compétences techniques empêche de voir qu'en réalité, celle-ci répond à des logiques différentes selon le contexte culturel. À une plus grande échelle, négliger cette dimension fait donc peser sur les projets de développement le risque de ne pas aboutir à ce pour quoi ils sont conçus : permettre aux populations locales de prendre en main leur destinée, et d'être actrices de leur propre développement.

Dans cette partie, nous discutons donc de la démarche qui vise à prendre en compte la dimension culturelle dans les projets de coopération au développement, en particulier dans les processus de délégation et de transfert de responsabilités vers les personnels locaux. Nous envisageons d'abord cette démarche sous l'angle de la sensibilisation des individus à la dimension culturelle, puis discutons d'une approche d'accompagnement collectif.

#### **1. La sensibilisation individuelle aux différences de culture**

Il convient de noter que sans même que la question ne soit ouvertement soulevée, des différences apparaissent aux yeux de ceux qui travaillent au quotidien en interaction avec des personnes d'autres cultures. Les expatriés, de par leur immersion à la fois dans l'organisation qui les accueille et plus largement dans une société étrangère, y sont particulièrement exposés. Mais les personnels locaux confrontés à des partenaires étrangers notent également très vite des différences. L'appréhension et la compréhension de ces différences varient alors d'un individu à l'autre selon son expérience et sa sensibilité personnelle. Cette perception des différences entraîne une adaptation empirique, de part et d'autre, plus ou moins efficace. Par exemple, dans le cas du Gret Madagascar, les appels répétés à une montée en responsabilité des managers locaux ont fait leur chemin chez plusieurs d'entre eux qui, avec le temps, ont intériorisé les demandes de la hiérarchie à ce qu'ils décident eux-mêmes sur certaines questions. Certains notent même parmi les points forts de l'organisation cette responsabilisation renforcée des salariés. Réciproquement, des expatriés français font des efforts pour développer des manuels de procédures dans la gestion des projets dont ils ont la charge, permettant aux collègues d'avoir davantage de repères dans leur travail. Cependant, les adaptations empiriques s'avèrent souvent insuffisantes pour répondre aux attentes réciproques des personnels français et malgaches. D'une part, elles s'appuient souvent sur des

observations et une interprétation diffuse des différences plutôt que sur leur compréhension profonde. Dès lors, certaines solutions empiriques efficaces dans certaines circonstances pourront ne pas l'être dans d'autres sans que les raisons en soient très claires. D'autre part, comme nous l'avons déjà évoqué, elles restent soumises à la sensibilité des personnes et à leur capacité de « décentration » et sont donc inégales selon les individus.

Dès lors, une première approche de l'interculturel pourrait donc consister à privilégier, lors du recrutement, des candidats qui présentent cette sensibilité aux différences culturelles. D'une certaine manière, cela est, implicitement et en partie, déjà mis en œuvre lorsque l'on recrute de futurs expatriés français dans une ONG, dont l'une des motivations affirmées est souvent cette aspiration à découvrir d'autres cultures. De même, lorsqu'une ONG française recrute son personnel local, elle privilégie des francophones, certains ayant déjà séjourné en France pour leurs études, ce qui va souvent de pair avec une connaissance minimale de la culture française. Cependant, au-delà de cette « ouverture » générale, la capacité à décrypter les cultures reste passablement insaisissable et surtout, les recrutements s'opèrent d'abord sur la base d'expertises techniques, qui peuvent s'avérer rares, liées aux projets, ce qui limite la marge de manœuvre en matière de recrutement. Dans les faits, on constate ainsi que la formation technique de nombreux acteurs de la coopération au développement ne les a pas équipés avec les outils issus de l'ethnographie qui aident à la compréhension des contextes culturels.

La sensibilisation des individus peut être développée par la formation. Deux axes nous apparaissent pertinents. Le premier concerne une compréhension générale des différences culturelles. Bien sûr, chacun a conscience de l'existence de différences culturelles mais leur importance est souvent sous-estimée. Autrement dit, on tend à les voir comme une couche de singularités qui s'ajoutent à des fondamentaux universels. Par exemple, les outils fondamentaux de la gestion de projet doivent s'accommoder de particularités locales comme certaines structures de pouvoir et d'autorité ou un respect des délais plus aléatoire. Or, les différences culturelles ne sont pas réductibles à des artefacts singuliers, elles sont le prisme à travers lequel toute chose prend sens. Ainsi en est-il de l'exercice des responsabilités. Derrière ces termes, d'usage très répandu sinon universel, se profilent des conceptions bien différentes de ce que cela recouvre. On mesure la distance qui existe entre un arbitrage personnel aux conséquences assumées et le partage d'un choix bien cadré qui vise d'abord à ne pas nuire. La compréhension des différences culturelles suppose qu'on les perçoive comme le marqueur de toutes choses plutôt que comme un système (culturel) parmi d'autres (systèmes structurel, institutionnel, technique). Précisons que même si une telle formation s'appuie toujours sur des exemples pour donner à voir l'ampleur et la profondeur de la diversité, elle n'a pas pour but de donner clés en main un guide de compréhension d'une autre culture à laquelle on aura affaire. L'expérience montre que nombre de ces formations à la culture de tel ou tel pays débouchent sur un renforcement des stéréotypes et la perception d'une différence radicale entre soi et les « autres », aboutissant à un effet contraire à celui recherché.

Le second axe de sensibilisation repose sur une démarche réflexive. En effet, même si certains ont conscience d'un « ancrage culturel » des pratiques locales, et voient dans cette dimension la source de leurs difficultés à accroître la délégation au sein de leur organisation, peu d'acteurs ont conscience de la manière dont leurs propres pratiques sont marquées par leur culture. Si l'on sait bien que chacun s'inscrit dans un cadre culturel, on distingue mal les singularités de ce cadre. Ceci est particulièrement important pour les expatriés français amenés à gérer des équipes étrangères, et qui n'ont pas conscience de la conception particulière de la délégation dont ils sont porteurs. Par exemple, les recherches effectuées par le Gret à Madagascar, mais aussi au Vietnam (Chevrier, 2007), montrent que la délégation « à la française » qui consiste à confier à autrui une mission formulée de manière lâche, en

supposant que les tâches et priorités iront ensuite de soi en regard des objectifs du projet ou des exigences de la situation, est perçue comme un manque de formalisation handicapant dans de nombreux contextes. De même la lecture française, qui voit dans la montée en responsabilité une prise de décision individuelle dont on se doit d'assumer les risques et conséquences, est bien souvent perçue de l'extérieur comme un manque d'accompagnement et d'appui de la part du management. De manière générale, une mise en lumière de la conception de la délégation singulière des expatriés, au cours d'une formation, doit leur permettre d'initier un processus réflexif, de prise de conscience de leur orientation culturelle, propre à favoriser leur adaptation.

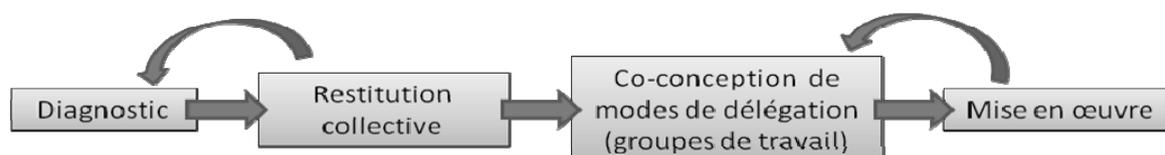
La sensibilisation individuelle visant à intégrer la dimension culturelle aux pratiques de transfert de responsabilités dans la coopération au développement présente l'avantage d'un investissement limité, car elle peut se greffer sur les pratiques actuelles de l'organisation en matière de formation et de recrutement sans nécessiter le déploiement de lourds moyens. Dans le même temps, cette stratégie présente l'inconvénient de reposer quasi exclusivement sur la capacité des individus à s'adapter et à questionner leurs propres pratiques, quand bien même cette capacité serait favorisée par la formation. Compte tenu des bénéfices et des risques que nous venons d'énoncer, cette approche *a minima* des différences devrait donc être réservée aux projets de coopération de petite envergure, où les enjeux sont faibles, et qui ne nécessitent qu'une présence courte sur le terrain.

## 2. L'accompagnement collectif de la délégation

Une approche plus ambitieuse pour intégrer la dimension culturelle dans les pratiques de transfert de responsabilités dans la coopération au développement repose sur la mise en place d'une démarche structurée d'accompagnement collectif s'inscrivant dans la durée, ce qui implique le recours à des tiers assumant le rôle de « médiateurs culturels » (Chevrier, 2004). Idéalement, deux médiateurs rompus à la démarche de l'analyse culturelle et issus des deux cultures représentées pourront travailler de concert et éviter que l'une des visions culturelles ne l'emporte dans la manière de conduire cet accompagnement.

La démarche consiste à expliciter les représentations partagées par les différentes parties, dans le but de construire des modes de délégation conjointement acceptés, et suit quatre grandes étapes qui sont rappelées dans la figure 5.

Figure 5 : Une démarche d'accompagnement collectif de la délégation



### 2.1 L'explicitation et la négociation au cœur de la démarche

La méthode d'accompagnement collectif, à l'image de celle que nous avons menée au Gret, inclut d'abord une phase de plusieurs mois d'analyse des représentations culturelles en présence, puis une restitution collective du diagnostic aux acteurs. Cette restitution a une double fonction. Elle permet d'abord de valider ou d'amender le diagnostic effectué par les médiateurs, tout en suggérant de nouvelles pistes d'analyse qui n'auraient pas été mises en lumière au cours des entretiens. Elle permet également de commencer à désamorcer les

jugements négatifs résultant des perceptions croisées. En effet, une telle restitution donne du sens aux actions et pratiques de l'autre, ainsi qu'à ses attentes en matière de prise de responsabilité, qu'elles soient explicitées ou non. En d'autres termes, cette phase de restitution initie un changement dans les perceptions réciproques des acteurs de la coopération. Dans certains cas, la seule mise en lumière des univers de sens comparés conduit les acteurs à faire évoluer leurs pratiques afin de mieux tenir compte des représentations de l'autre. Toutefois, il n'existe aucun lien mécanique entre la compréhension et l'action et il faut bien souvent imaginer ou négocier des pratiques qui recueillent l'assentiment de tous.

La méthode décrite ci-dessus inclut des groupes de travail, constitués des différents acteurs de la coopération, dont l'objectif est précisément de concevoir collectivement des dispositifs de management conjointement acceptés. La constitution des groupes de travail est issue du diagnostic, et en particulier des thèmes saillants pour lesquels la comparaison des univers de sens a révélé d'importants points de divergence. Il faut ici souligner que les thèmes des groupes de travail ne peuvent être définis *a priori* car les axes de réflexion sont contingents aux représentations culturelles en présence. Par exemple, le thème de la négociation qui est apparu comme problématique dans le contexte franco-vietnamien (Chevrier, 2007) n'a pas émergé dans le contexte franco-malgache. Cependant, l'expérience montre que certains thèmes comme celui de la formalisation ou de la prise de décision sont récurrents dans les interactions des Français avec des partenaires d'autres cultures. De même, les modes de management que pourront concevoir conjointement les acteurs dans un contexte donné peuvent inspirer les acteurs aux prises avec d'autres situations, même s'ils ne sont pas transposables à un autre contexte de façon automatique. Il n'est pas question de réplication, mais une certaine capitalisation peut néanmoins s'opérer.

## **2.2 Conditions d'application et facteurs clés de succès**

À l'opposé d'une approche fondée sur la seule sensibilisation culturelle des individus, la méthode d'accompagnement collectif décrite dans ce document apporte un éclairage et donne du sens à des expériences de travail commun plutôt qu'elle ne cherche à décrire un Autre abstrait. C'est à cette condition qu'une transformation des pratiques de management est possible. Compte tenu de l'ampleur de la démarche, il semble pertinent de recourir à ce type d'approche dans des projets ou des implantations géographiques à moyen ou long terme, avec une certaine pérennité des équipes permettant un relais et une capitalisation possible pour les nouveaux venus.

Dans la démarche que nous proposons, les médiateurs culturels ont essentiellement un rôle d'accompagnement. Bien évidemment, leur diagnostic est fondamental dans la définition des axes de changement des pratiques de délégation, mais ils n'interviennent ensuite que comme force de proposition. En particulier, ils ne doivent pas se substituer aux acteurs de la coopération dans la conception de modes de management conjointement acceptés. Dans le même temps, la connaissance des attentes réciproques et la meilleure compréhension de leur sens apportée par l'éclairage culturel ne conduisent pas mécaniquement à l'identification de pratiques appropriées répondant parfaitement aux exigences de part et d'autre. La conception de telles pratiques implique au contraire un processus de négociation. Dans bien des cas, il faut s'accommoder d'un entre-deux qui satisfait l'essentiel mais laisse aussi sur sa faim.

Au-delà de la conception de solutions mutuellement acceptées, la mise en œuvre apparaît également comme une phase sensible de la démarche. L'allocation d'un temps spécifiquement dévolu à la planification et à la répartition des rôles dans la mise en œuvre apparaît comme un facteur clé de succès de cette démarche. Sur ce point, il faut également souligner que la responsabilité de la mise en œuvre devrait être partagée entre les différents acteurs de la

coopération. Il n'est en effet pas envisageable que celle-ci incombe à une seule des parties, qu'il s'agisse des expatriés ou des acteurs locaux, alors que les solutions ont été conçues de manière partagée. En effet, cette possibilité présenterait le lourd inconvénient de donner à une des deux parties le sentiment d'être complètement dépossédée de la réflexion sur les pratiques, et à l'autre la possibilité de réinterpréter les solutions co-conçues à l'aune de ses propres représentations, ce qui annulerait tous les bénéfices de l'explicitation et de la mise en commun des univers de sens.

## **CONCLUSION**

---

Ce document porte sur l'intégration de la dimension interculturelle dans les pratiques de transfert de responsabilités, qui sont un élément central de la coopération au développement et de l'autonomie des populations du Sud qu'elle vise. Ce travail montre que si les représentations en la matière peuvent varier d'une culture à l'autre, il est également possible d'envisager des modes de délégation propres à satisfaire les différentes parties prenantes de la coopération. Nous avons, à travers ces lignes, décrit les grandes étapes d'une démarche originale, permettant de concevoir de tels modes de transfert de responsabilités.

La méthode proposée repose sur une base théorique solide, celle de l'analyse des cultures politiques (d'Iribarne, 2008), mais sa mise en œuvre relève encore de l'expérimentation. Celle menée au sein du Gret à Antananarivo a montré qu'une telle démarche pouvait susciter une forte implication du personnel, et amener à concevoir des pistes d'amélioration des pratiques. Nous avons aussi souligné qu'il existait un risque non négligeable que les préconisations qui en découlent ne fassent l'objet que d'une mise en œuvre très partielle. La capacité d'une telle démarche à transformer effectivement et en profondeur les pratiques de délégation des responsabilités devrait donc faire l'objet d'une évaluation ultérieure, pouvant à terme amener à en amender les modalités.

Depuis le premier numéro de « Coopérer aujourd'hui » consacré à l'approche interculturelle de la coopération au développement (« Coopérer aujourd'hui » n°44), et sous l'impulsion de sa direction scientifique, l'expérience du Gret en la matière n'a cessé de s'accroître. Le chemin parcouru en partenariat avec une équipe de recherche montre que l'intégration de la dimension culturelle est un processus graduel, fait d'expérimentations successives, permettant de pousser à chaque fois un peu plus loin la réflexion et l'action.

## Bibliographie

Andriamanjato, R., *Le Tsiny et le Tody dans la pensée malgache*, Paris, Présence Africaine, 1957.

Chevrier, S., Viegas Pires, M., *Autonomie et délégation dans les projets de coopération au développement : lectures culturelles et regards croisés. Le cas du Gret à Antananarivo*, rapport intermédiaire pour le Gret, Paris, janvier 2010.

Chevrier, S., Le management des équipes interculturelles, *Management international*, vol. 8, n° 3, 2004, p. 31-40.

Chevrier, S., *Valoriser la dimension interculturelle dans le management des projets de coopération. Leçons d'expériences franco-vietnamiennes*. Coopérer aujourd'hui n° 56, Paris, Gret, 2007.

Iribarne (d'), Ph., Henry, A., Segal, J.-P., Chevrier, S., Globokar, T., *Cultures et mondialisation ; gérer par-delà les frontières*, Paris, Seuil (poche), 2002.

Iribarne (d'), Ph., *Penser la diversité du monde*, Paris, Seuil, 2008.

Jullien, F., *De l'universel, de l'uniforme, du commun et du dialogue entre les cultures*, Paris, Fayard, 2008.

Miles, M.B., Huberman, A.M., *Analyse des données qualitatives*, Paris, De Boeck, 2<sup>e</sup> édition, 2003.

Muller, N., Perret-Clermont, A.-N., Dimensions institutionnelles et culturelles d'un dispositif pour « penser et apprendre », *Cahiers de Psychologie*, Université de Neuchâtel, n°35, 1999.

Ottino, P., *Les champs de l'ancestralité à Madagascar. Parenté, alliance et patrimoine*, Paris, Karthala-Orstom, 1998.

Rasolofoson, M. T., *Dimension culturelle de l'entrepreneuriat à Madagascar : quelques réflexions pour la formation*, Actes des VII<sup>es</sup> journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, 2009, p. 53-63.

Le monde change, les façons de travailler en coopération aussi. Au Sud comme au Nord, effervescence associative, libéralisation économique et décentralisations administratives renouvellent le paysage institutionnel. Les revendications légitimes des citoyens à plus de prises sur leurs conditions de vie amènent à inventer des articulations originales entre démocratie participative et démocratie électorale. Pour rompre les logiques d'exclusion, pour assurer un accès équitable aux services et aux opportunités économiques, de nouvelles articulations entre État, marché et société civile sont à créer, et à consolider institutionnellement et juridiquement. La légitimité d'actions de solidarité internationale est d'y contribuer, aux côtés des acteurs locaux engagés dans de telles démarches. Mais le système d'aide favorise trop souvent des modes, des problématiques imposées, des solutions toutes faites. Coopérer aujourd'hui implique de travailler en phase avec les dynamiques sociales, politiques et institutionnelles locales, avec une exigence accrue en termes de qualité et d'efficacité à long terme.

L'ambition de cette collection est de contribuer au renouvellement conceptuel et méthodologique de l'intervention de développement et de la coopération internationale. Principalement issue des actions et des travaux menés au Gret, elle accueille volontiers des textes externes. Elle accueille aussi bien des textes de capitalisation issus d'expériences de terrain que des travaux méthodologiques sur les outils du développement international.

*La collection « Coopérer aujourd'hui » est animée par la Direction scientifique du Gret et dirigée par Christian Castellagnet.*

### ► Derniers titres parus

**n° 66.** « Négocier les règles du jeu de la gestion d'une retenue d'eau collinaire (Arakan, Myanmar/Birmanie. Équipe projet, pouvoirs locaux et paysans sans terre » (Antoine Deligne [Gret], Gret/Direction scientifique, septembre 2009, 61 pages).

**n° 67.** « Pour des systèmes irrigués autogérés et durables : façonner les institutions » (Elinor Ostrom [traduction et synthèse de Philippe Lavigne Delville], Gret/Direction scientifique, novembre 2009, 33 pages).

**n° 68.** « Services d'eau potable dans les pays du Sud : promouvoir et accompagner l'innovation institutionnelle. Enseignements issus d'expériences au Cambodge et en Haïti » (Émilie Barrau et Clément Frenoux [Gret], Gret/Direction scientifique, septembre 2010, 62 pages).

**n° 69.** « Le Business social pour lutter contre la malnutrition infantile. L'élaboration d'un service de vente d'aliments pour jeunes enfants à Madagascar » (Émilie Pleuvret, Olivier Bruyeron, Luc Arnaud, Serge Trèche, Gret/Direction scientifique, octobre 2010, 68 pages).

**n° 70.** « La concertation comme outil d'insertion d'une institution de microfinance dans l'espace local. L'expérience de Mahavotse en Androy (Madagascar) » (Laetitia Morlat, Gret/Direction scientifique, octobre 2010, 71 pages).

