

## **LES PARTENARIATS INTERCULTURELS : UN CADRE THÉORIQUE**

### **Les quatre étapes du développement d'un partenariat** ◆ ◆ ◆

Les chercheurs qui ont étudié la question concluent que les partenariats interculturels sont loin d'être des réussites dans la majorité des cas.

Voici quelques exemples:

- ◆ Selon *McKinsey and Company Inc.* (1983), les deux tiers des partenariats interculturels se heurtent à de sérieux problèmes au cours des deux premières années, et seulement la moitié réussissent en bout de ligne.
- ◆ Dunning, Kogut et Blomström (1990) ont calculé qu'à peine 20 % des coentreprises internationales survivent plus de six ans;
- ◆ Harrigan (1985) a déterminé que les deux parties étaient satisfaites dans seulement 45 % des relations interculturelles.
- ◆ D'après Kealey (1990), seulement 20 % des conseillers canadiens envoyés à l'étranger sont très efficaces si l'on en juge par leur

capacité de transférer leurs connaissances et leurs compétences.

- ◆ Philippe Lasserre (communication personnelle, juillet 1993) indique que 65 % des partenaires interrogés estiment que le grand nombre d'expatriés était une des principales sources de difficultés dans les relations de partenariat international.

Pourquoi tant de partenariats interculturels se soldent-ils par un échec? On a mis en cause des facteurs tels que l'insuffisance du travail préparatoire, la superficialité des ententes et la non-concordance des principes fonctionnels. Fondé sur les étapes du cycle d'un projet, le cadre qui suit est un outil de conceptualisation utile, car des problèmes peuvent survenir à une ou à plusieurs des étapes d'un partenariat.

*Figure 1*  
**Les étapes d'un partenariat**

