Apprendre en contexte multiculturel?

Autor(en): **Pierre, Philippe / Dupriez, Pierre**

Objekttyp: **Article**

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

Band (Jahr): **68 (2010)**

Heft 1: **Apports croisés sur le changement ; crise des matières premières**

PDF erstellt am: **29.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-283565

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

APPRENDRE EN CONTEXTE MULTICULTUREL?

PHILIPPE PIERRE ET PIERRE DUPRIEZ

« J'accepte que vous puissiez avoir une part de vérité et spécialement celle qui me manque »
(P. L. Claverie).

> Cet article, bâti sous forme de libre entretien entre les deux auteurs, explore certains présupposés théoriques du management interculturel en insistant sur les processus d'apprentissage et de communication à l'œuvre. Tandis que le management interculturel peine à se constituer en discipline, les auteurs distinguent les perspectives de la gestion dite « de la diversité » et du management interculturel proprement dit. Ils insistent sur une conception dynamique, interactionniste et compréhensive des faits culturels en entreprise et en organisation. Revenant également sur certains usages idéologiques de la notion de culture organisationnelle, Pierre Dupriez et Philippe Pierre envisagent la culture comme trame parlée, héritée et continuellement retissée de significations. Chacun à sa façon, ils plaident pour un management interculturel qui fasse vivre une diversité plus complexe et plus riche que ne le suggère certains marqueurs identitaires et traits apparents de l'identité au travail.

PRÉSENTATION DU PARCOURS DE PIERRE DUPRIEZ

Actuellement chercheur et formateur en management interculturel, Pierre Dupriez a enseigné dans plusieurs universités, en Belgique et à l'étranger ; il a également exercé différentes fonctions au cabinet du Ministre de la Coopération au Développement, au Service d'études du Ministère des Finances et, au niveau municipal, comme Echevin des finances, de l'enseignement et de la culture. Docteur en Droit et Docteur en Sciences économiques, Docteur Honoris Causa de l'Université Valahia de Târgoviste (Roumanie), il a été Recteur de l'ICHEC, Brussels Management School. A ce titre, il a initié plusieurs projets de recherche et de formation orientés vers la gestion des entreprises. C'est ainsi qu'il a fondé le MIME, Laboratoire de recherche et de formation en management interculturel, et qu'il a organisé un DESS en management interculturel. Président du MIME, il y joue aussi le rôle de conseiller scientifique, impulsant des projets de recherche et de formation, accompagnant des jeunes chercheurs et participant à des Jurys de thèse consacrées à la dimension culturelle du management. De ses publications, on retiendra deux ouvrages traitant de la dimension culturelle dans les organisations :

> *La résistance culturelle. Fondements, applications et implications du management interculturel*, Bruxelles, De Boeck, 2000 (avec Solange Simons)
> *Entreprises roumaines en transition. Etudes de cultures organisationnelles*, Paris, L'Harmattan, 2005

PRÉSENTATION DU PARCOURS DE PHILIPPE PIERRE

Consultant, Philippe Pierre accompagne internationalement le développement des entreprises, des dirigeants et des cadres en aidant à l'intégration et à la réussite de profils différents. Docteur en sociologie de Sciences-Po, il y dirige le cycle Diversité et Management Interculturel depuis 2007. Philippe Pierre a exercé, pendant quinze années dans le domaine de la gestion des ressources humaines (Total et L'Oréal). Il enseigne actuellement dans plusieurs institutions internationales (Université de Dauphine, ESSEC, Ecole Polytechnique dans le cycle « Intelligence collective » qu'il dirige). Philippe Pierre a été également chercheur associé au LISE/CNRS de 1993 à 2009 et conduit des recherches sur la motivation des cadres, la gestion de la diversité, l'identité des cadres mobiles, le management interculturel, les organisations apprenantes et la sociologie de la mondialisation. Parmi les publications de Philippe Pierre, on citera :

> *Mobilité internationale et identités des cadres. Des usages de l'ethnicité dans l'entreprise mondialisée*, Sides, 2003.
> *Les métamorphoses du monde. Sociologie de la mondialisation,* Le Seuil, 2003 (avec Jean-Luc Metzger et Dominique Martin).
> *Pour un management interculturel. De la diversité à la reconnaissance en entreprise*, L'Harmattan, 2008 (avec Evalde Mutabazi).

Dans une économie aujourd'hui largement globalisée, la diversité est devenue une évidence majeure. Elle est tantôt minimisée et l'on tentera de l'éviter. Elle est tantôt reconnue et l'on tentera de la gérer.

Ainsi, dans le secteur du nettoyage industriel, un responsable européen d'une équipe de quinze personnes, toutes originaires du Golfe de Guinée en Afrique n'estime pas nécessaire de se rendre à l'enterrement d'un ancien salarié. Il n'en a pas le temps. Du moins, ne le prend-il pas car la charge de travail est lourde. Par méconnaissance des ancrages culturels et identitaires de son équipe, il perd là une occasion majeure de se poser en chef plus légitime.

A Bruxelles, aux environs de la rue de Laeken, des actionnaires chinois ont acquis plusieurs immeubles. Ce ne sont pas des hôtels mais ils ont été aménagés pour accueillir les Chinois débarquant en Europe afin qu'ils puissent y retrouver une ambiance, un décor, une cuisine, un accueil chinois évitant ainsi un prétendu « choc » culturel.

Par contre, on connaît les dépenses considérables affectées par certaines firmes multinationales à la préparation «culturelle» des cadres expatriés et de leur famille.

On a vu aussi un important groupe industriel associant plusieurs métiers créer son université d'entreprise destinée à générer une culture d'entreprise qui devrait en fonder le socle vivace et qui serait destinée à transcender les cultures de métiers toujours présentes.

Toutes les entreprises s'attachent aux questions de diversité mais ce n'est très probablement pas la diversité dans sa définition objective qui impacte la performance économique, mais la diversité dans sa définition intersubjective, dans sa dimension vécue. Il y a fort à parier, en effet, que l'élément moteur dans l'accroissement de la diversité du personnel, lorsque cette évolution est observée sur un temps de deux à trois ans, n'est pas, comme on pourrait le supposer, la gestion de la diversité issue des seuls départements RH et de la Direction, mais plutôt le protocole de management de la diversité touchant l'ensemble de la ligne hiérar-

chique. Ceci invite à penser à la place de la culture dans les entreprises et la délicate question du changement des mentalités. Cette question touche aux aspects les plus capitaux et parfois les moins lisibles du fonctionnement des équipes. Le questionnement sur la diversité fait place à celui, plus profond, sur les relations interculturelles au travail et sur la place de la culture dans les actes de gestion.

Le management interculturel s'apparente t'il à une discipline qui tend à devenir chaque jour plus concrète ?

Philippe Pierre : Les fusions acquisitions se trouvent sous les feux de l'actualité, les déplacements professionnels se développent, les expatriés repartent, les investissements étrangers et à l'étranger se multiplient…
Parler de management interculturel, cela revient à faire appel à ces aspects du management qui mobilisent les cultures et les enracinements dans les situations les plus diverses : transactions commerciales à distance, rapports entre maison mère et filiales installées à l'étranger, fusions, joint-ventures, gestion internationale des ressources humaines, négociations internationales, expatriations, transfert de technologie et know-how, études de marché, application du système juridique et des lois locales, rapports avec les autorités et les clients…
L'erreur, par manque de préparation ou excès d'optimisme, coûte de plus en plus cher et fait perdre du temps ! En appeler au management interculturel revient d'abord, je crois, à souligner encore et toujours le décalage entre ce qui est prescrit par un bureau des méthodes et ce que font concrètement les gens sur le terrain, à prendre en compte, par exemple, le rôle de ce que nous pourrions appeler des « corps intermédiaires » qui déjouent les scénarios trop bien huilés...
Récemment introduite dans les cursus de certaines écoles de commerce et universités, la discipline étend donc ses prérogatives concrètes : il s'agit de préparer des familles à l'expatriation, d'apprendre à mener une négociation à l'étranger ou à gérer des équipes multiculturelles en prenant en compte les barrières de langue et les questions de légitimité de l'autorité. Sous forme de séminaires ou d'ateliers, on traitera de la résolution des conflits, du poids du contexte religieux, de la gestion du temps en distinguant les cultures qui accordent en général plus d'importance aux résultats obtenus qu'à la qualité des relations interpersonnelles, on abordera les rapports hommes-femmes en insistant, par exemple, sur les phénomènes inconscients qui font que, dans une structure hiérarchique, les niveaux supérieurs ne sont pas accessibles aux femmes et à certaines catégories de personnes…

Pierre Dupriez : La prise en compte de la dimension culturelle du management débouche immanquablement sur le terrain concret de la gestion des entreprises. D'une manière devenue assez courante, le management interculturel s'intéresse aux différentes applications que l'on retrouve dans les «compétences» concrètes, comme la communication, la négociation, le marketing, ou la GRH, ...
Mais plus fondamentalement, il s'agira de «revisiter» les théories du management à la lumière de la prise en compte de la dimension culturelle. Soumettre les apports théoriques habituellement mobilisés pour justifier les fonctions majeures de l'entreprise à ce double éclairage d'une approche systémique des organisations et d'une culture considérée comme

porteuse de sens et partie intégrante du système constitué par l'entreprise.
Ce qui est en cause, c'est finalement la performance de l'entreprise. D'une manière générale, celle-ci est le résultat final obtenu par la mise en œuvre des ressources d'une organisation. C'est dans la cohérence effective entre ses composantes qu'une entreprise sera capable de réaliser la performance attendue. Rechercher la cohérence du système semble donc être la première condition de toute performance, et cette cohérence concerne la culture de l'entreprise dans ses relations avec tout ce qu'il y a de plus concret dans le management : la stratégie, les positionnements, les structures, les comportements et le type de résultats attendus.
Soutenue par une vision qui fait sens et inscrite dans la cohérence entre les composantes de l'organisation, la performance d'entreprise est également tributaire de l'adaptabilité et l'ouverture au changement, de la capacité d'apprentissage ainsi que de la sociabilité qui traverse la gestion des équipes, trois domaines très concrets qu'une conception de la culture, porteuse et productrice de sens, permettra d'aborder différemment.

Dans quelle mesure, selon-vous, peut-on mobiliser la notion de culture dans la gestion des entreprises ?

Pierre Dupriez : La question posée renvoie d'abord à la culture d'entreprise. Celle-ci peut être perçue comme un outil de gestion et comme un instrument de contrôle social. Outil de gestion, la culture d'entreprise pourrait sous certaines conditions contribuer à améliorer les performances de l'entreprise. Instrument de contrôle social plus subtil mais aussi plus contraignant que les systèmes formels, sans imposer, elle invite les membres de l'entreprise à se conformer aux attentes des dirigeants. On serait alors tenté de fabriquer ou de modeler une culture d'entreprise propice à l'amélioration des performances, au risque de se trouver face à un intervenant culturel, le «cultural designer» évoqué par B. F. Skinner (1971). Le projet deviendrait alors réducteur et on se trouverait devant « la difficulté d'avoir des individus responsables et pleins d'initiatives créatrices, en leur déniant la possibilité d'avoir leurs propres valeurs » (M. Bosche, 1984).
Outre les dérives éthiques qu'elle peut entraîner, l'efficacité durable d'une politique culturelle qui serait fabriquée de toutes pièces est loin d'être garantie. Le caractère factice qui accompagne toute démarche volontariste ne peut que souligner cette limitation de la culture d'entreprise. Des défenseurs de la création d'une culture au sein de leur entreprise ont souvent dû revenir à des méthodes de direction autocratiques et aux sanctions en cas de manquement aux règles. D'autres ont pu croire à l'illusion d'une adhésion aux valeurs de l'entreprise qui n'était en réalité que façade et conformisme de circonstance.
En réalité, nous sommes en présence de deux processus. L'un, volontariste qui consisterait à introduire et à développer un modèle culturel qui puisse infléchir le fonctionnement d'une entreprise. L'autre, historique, celui de la culture en œuvre dans l'organisation et qui existe indubitablement dans toute entreprise. Cela conduit à opérer une distinction entre la culture „déclarée", celle que les dirigeants affichent, parfois à usage externe, ou par laquelle ils vont tenter d'exprimer et de faire partager leur vision de l'entreprise, et la culture „vécue", celle qui anime effectivement les membres de l'entreprise.
Si nous nous intéressons au processus historique, nous devons nous interroger sur la manière dont celui-ci opère à l'intérieur d'une organisation. En nous appuyant sur le Sensemaking

proposé par K. Weick, sur les réseaux de significations de Ph. d'Iribarne, nous pouvons considérer la culture comme étant ce qui fait sens. Cette approche permet d'appréhender d'un même regard la culture nationale et la culture organisationnelle. Parce qu'elle est porteuse et créatrice de sens, cette dernière est appelée à produire sur l'organisation un double effet, identitaire et intégrateur.
L'effet identitaire attendu d'une culture qui est recherche de sens n'est plus l'identification de l'individu à son entreprise. Celle-ci est d'ailleurs plus utopique que réelle et il faut se souvenir des échecs rencontrés par les tentatives occidentales de reproduire certaines pratiques de socialisation importées d'autres univers culturels. L'effet attendu est plutôt la construction individuelle d'identité qui sera faite de reconnaissance et d'appartenance (R. Sainsaulieu, 1990), être reconnu pour ce qu'on est et pour ce qu'on fait, appartenir à un groupe qui partage la même recherche de significations. On pourrait dès lors, avancer que l'enjeu de la production de sens n'est pas seulement de comprendre ce qui se passe dans telle ou telle situation, mais qu'il pourrait tout autant, sinon plutôt, consister à produire une représentation de ce qui se passe qui soit conforme avec ce que la personne souhaite être ou paraître (B. Vidaillet, 2006).
L'intégration suppose une loyauté réciproque des membres à l'égard de l'organisation et de l'organisation à l'égard de ses membres. La participation à la création collective de sens peut expliquer l'engagement, ou le désengagement, des individus à l'action opérationnelle, managériale et stratégique d'une entreprise (I . Vandangeon-Derumez, D. Autissier, 2006).

Philippe Pierre : Affirmer que de prétendus leaders puissent mobiliser leurs équipes à travers une culture d'entreprise et ses valeurs, n'est-ce pas réduire finalement la culture à un outil ? Il y a d'ailleurs quelque chose d'inquiétant à se demander comment on peut faire de la culture un outil de performance au travail. Il y a quelque chose de suspect à s'interroger si la culture est un levier ou un frein aux changements. C'est oublier que la culture s'apparente à un ensemble complexe de solutions qu'une communauté humaine hérite, adapte ou invente pour relever les défis de son environnement naturel et social... mais qu'elle ne maitrise pas comme on pourrait maitriser l'art d'un instrument de musique !
Les cultures ne sont certes pas de pures abstractions mais « comme les montagnes » rappelle P. Castella (2005, p. 209), « elles ne se rencontrent jamais ». Ce sont bien toujours des personnes qui sont mises en rapport et assument les interactions. Les cultures ne sont pas suspendues dans l'air. En cela, la notion de « choc des cultures » ou encore de « choc des civilisations » n'est pas justifiée. Il s'agit toujours de souligner que ce ne sont pas les cultures qui s'affrontent ou s'accordent ; elles ne peuvent être envisagées en dehors des personnes, des supports, des temporalités, qui leur donnent sens.
Si les choses étaient bien faites, mais ce n'est pas le cas, le monde moderne placerait chacun d'entre nous, tous les jours, face à un étranger et nous amènerait à nous « re-connaître » sous les traits de ce que nous ne sommes pas pour en tirer pleinement bénéfice. Bien souvent, face à quelqu'un d'une autre origine, d'un autre sexe, d'une autre religion, d'une autre orientation sexuelle... nous préférons offrir un regard poli, fuir ou nous réfugier ailleurs, dans ce que l'on connaît déjà. Le management interculturel revient précisément à dépasser la fascination et la résistance liées au rapport à l'autre et à tenter de résoudre dans la coopération, sinon l'amitié, une succession de tâches rendues plus difficiles par les différences. Il invite

à une perception d'un « tout » plus large que « soi ». Il invite à se méfier des explications toutes faites liées aux cultures.

Qu'est-ce qu'apprendre en contexte multiculturel ?

Pierre Dupriez : L'apprentissage est la capacité à capter l'information, la traiter et la transformer en connaissance nouvelle, source de changement pour l'organisation. Cette capacité existe au niveau de l'individu comme au niveau de l'organisation. Sous le double éclairage de la culture porteuse de sens et de l'approche systémique de l'organisation, nous pouvons interroger chacune des composantes du système sur leur comportement et sur leur place à l'intérieur d'une entreprise ouverte sur son environnement (B. Vanderlinden, 2009 a, 2009 b). C'est à la stratégie ou à la haute direction qu'il revient de positionner l'entreprise par rapport à son environnement externe, de choisir entre un système ouvert et un système fermé, susceptible de permettre l'émergence de connaissances et de compétences nouvelles. C'est elle aussi qui proposera la vision du futur, la vision qui indique ce vers quoi tend l'entreprise, ce qu'elle veut devenir.

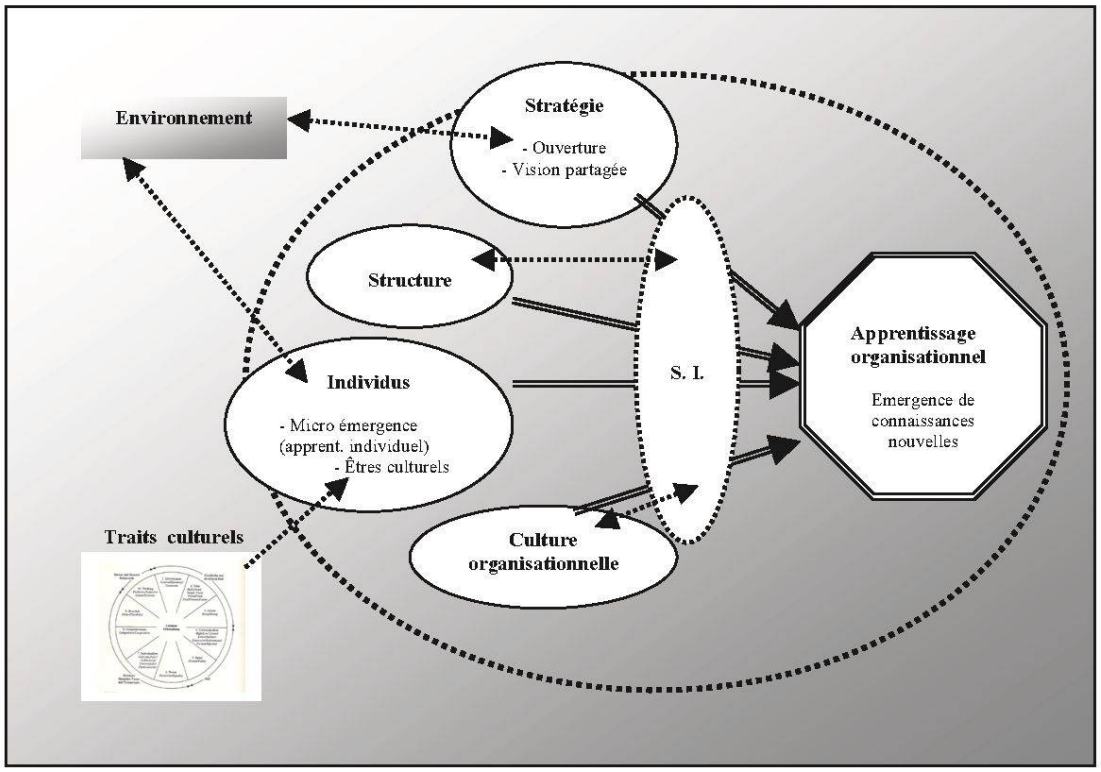

Schéma 1: Emergence de l'apprentissage organisationnel

Source : B. Vanderlinden, 2009 a, 2009 b

Dans les processus en action, les individus sont les premiers acteurs de l'apprentissage organisationnel. De leur capacité à se dégager des «routines défensives», de leur ouverture au

changement, de la qualité de leur relation aux autres et à leur environnement, va dépendre la possibilité d'émergence de cette forme initiale d'apprentissage.
Membres de l'entreprise, ils sont aussi des êtres de culture et sont, de ce fait, sensibles aux traits culturels dominants du groupe auquel ils appartiennent (Walker, Walker, Schmitz, 2003). Ainsi, par exemple, la façon de s'inscrire dans le «thinking» (Stewart, Benett, 1991 ; Rhinesmith, 1993) pourra prédisposer à l'apprentissage tacite plutôt qu'à l'apprentissage explicite, à l'apprentissage simple plutôt qu'à l'apprentissage „en double boucle", celui où peuvent être remises en cause les valeurs qui fondent la stratégie (Argyris, Schön, 2002) ; pareillement, le type de relation au monde extérieur pourra susciter une plus ou moins grande ouverture à l'environnement. De même, la position par rapport à la distance hiérarchique pourra se traduire par des relations au sein de l'organisation qui faciliteront ou affaibliront les possibilités d'apprentissage organisationnel ; ou encore, le type de relation aux autres, individualiste ou collectiviste, pourra influencer les conditions du passage d'un apprentissage tacite à un apprentissage explicite, de la socialisation à l'explicitation pour reprendre les termes de Nonaka et Takeuchi (1997).
Le design de la structure d'organisation intervient également dans l'émergence des connaissances organisationnelles. M. Ingham (1994, 1997, 2000) a souligné le large consensus qui semble se dégager sur le fait que « les structures décentralisées et participatives, la diversité structurelle et le recouvrement des rôles, le recours aux groupes de projet et la flexibilité de l'organisation voire l'auto-organisation au sein des groupes stimulent les apprentissages propices à l'innovation ».
Ce constat est systématisé par C. Fillol qui distingue trois formes de collectif qui peuvent se présenter ou coexister : le collectif subi, décidé ou provoqué. Il est subi lorsqu'il s'agit d'une structure formelle imposée ; il est décidé si l'individu fait le choix de s'intégrer à un collectif existant ; il est provoqué si un groupe d'individus créent ce collectif. L'on voit alors que, selon qu'il soit généré, provoqué ou subi, l'appartenance d'un individu à un collectif constitue un élément fondamental de la dynamique collective et de la construction de sens. L'apprentissage en « double boucle » se rencontre plus facilement présent dans un collectif provoqué, moins facilement dans un collectif décidé et moins encore dans un collectif subi.
Dès que le système est considéré dans sa dimension internationale, l'émergence des connaissances organisationnelle est également tributaire des caractéristiques propres aux structures multinationales, globales, internationales ou transnationales (C. A. Bartlett, S. Goshal, 1991). « Dans les structures multinationales, l'apprentissage, né de la diversité culturelle, serait limité dans la mesure où les connaissances développées seraient confinées dans chacune des unités. Il en irait de même dans les structures globales pour lesquelles le développement des connaissances centrales serait confiné au niveau des quartiers généraux ou dans le pays d'origine. Les structures internationales favoriseraient l'uniformisation plutôt que la valorisation de la diversité. Enfin, les structures transnationales seraient les plus propices au développement joint et au partage des connaissances et au sein de l'organisation toute entière ; c'est dans ce cas que l'on pourrait véritablement parler de valorisation culturelle de l'apprentissage » (M. Ingham, A . Vas, 2000). Entre ici en jeu ce que N. J. Holden (2002), qui considère la culture comme une ressource organisationnelle, va désigner par «cross-cultural know-how».
La culture organisationnelle occupe, elle aussi, une place déterminante comme élément catalyseur de l'émergence de l'apprentissage organisationnel. E. Schein (1992) est sans doute un

des premiers auteurs qui a systématiquement associé la notion de culture organisationnelle à celle d'entreprise apprenante. Dans la seconde édition de son ouvrage, il souligne le danger que courent les cultures organisationnelles en recherche de stabilité et relève quelques valeurs qu'il désigne comme des «paradigmes d'apprentissage», la volonté de collaborer, la reconnaissance du droit à l'erreur et la coresponsabilité dans l'apprentissage et, enfin, l'intégration du processus d'apprentissage dans la culture d'entreprise. (C. Argyris, D. Schön, 2002).

Le mérite de E. Schein est d'avoir associé les deux notions et d'avoir identifié des valeurs contribuant à conforter la capacité d'apprentissage. Mais, pour établir des correspondances entre les types de culture organisationnelle et la capacité d'apprentissage, il faut sans doute dépasser l'approche de E. Schein et remonter aux dimensions génériques qui ont permis d'identifier les cultures organisationnelles (B. Vanderlinden, 2009 a ; 2009 b).

Enfin, de nombreuses entreprises ont mis en place des outils de gestion des connaissances et des systèmes d'information (SI) plus ou moins formalisés. Dans la plupart des cas, cette mise en place relève aussi de la compétence de la stratégie qui devra rechercher un équilibre entre les outils techniques et les outils organisationnels adaptés au contexte de l'organisation. A leur tour, ces outils ne manqueront pas d'agir sur les structures ainsi que sur la culture de l'organisation.

Philippe Pierre : Je partage avec Pierre la conviction que les individus sont les premiers acteurs de tout apprentissage organisationnel et son souci constant de lier ensemble initiative individuelle, cadre collectif et contraintes de l'environnement. Tout comme lui, j'accorde un grand prix aux dimensions culturelles de l'identité et au fait que chacun puisse essayer de sortir de son propre « centrisme ». Les choses sont visibles d'une autre manière quand on se place ailleurs, quand on décale son regard volontairement et cela coute !

Mais qu'est-ce qu'apprendre en contexte multiculturel ? Au moment où les pays européens s'interrogent sur le meilleur modèle de lutte contre les discriminations et les inégalités, les recherches menées dans le domaine du management interculturel et de la psychologie culturelle peuvent apporter d'intéressantes pistes de réflexion et d'action. Pensons à la théorie de gestion de l'incertitude de W. B. Gudykunst (1985), à celle du développement de la sensibilité interculturelle de M. J. Bennett (1986) ou encore aux travaux de J. W. Berry sur les taxinomies de l'acculturation. Ils éclairent notamment combien les stéréotypes concernant les autres groupes sociaux, les étrangers et tous ceux que l'on met à l'écart, au rebus... n'agissent pas seulement comme des convictions conscientes mais aussi, sournoisement comme des structures mentales profondes qui, à notre insu, infléchissent notre manière de juger et nous isolent. Le stigmate est la marque qui ne s'efface pas alors que la plaie a disparu. Si la nature humaine est une, peut-on supposer que les cultures humaines ont un fondement commun différant seulement dans leurs apparences visibles ? G. Hofstede propose de positionner les cultures sur une échelle bipolaire de quatre puis cinq variables supposées constituer l'essence de toutes les cultures : distance hiérarchique, individualisme, contrôle de l'incertitude, masculinité/féminité, orientation de court ou long terme. Son ouvrage le plus populaire, Cultures and Organizations : Software of the Mind (1991, nouvelle édition 2005), a été traduit en 17 langues et a permis des avancées dans le domaine des relations interculturelles. De ces travaux, on peut rassembler un certain nombre d'erreurs à ne pas

commettre. Considérer, tout d'abord, la nationalité d'origine des personnes comme le critère principal, voire unique, de différenciation culturelle entre elles. On ne comprend pas un espagnol en listant les pseudo-qualités des habitants de l'Espagne. Dans cette conception étroite des identités, d'identités « de papier » qui disent tout sur chacun, pourrait-on dire, chaque peuple aurait, en effet, un substrat historique particulier, production collective prévisible, que les gestionnaires devraient aisément parvenir à découvrir au fil du temps. Avec cette façon de voir, on enregistre la présence ou l'absence de tel trait culturel pour être en mesure ensuite de désigner tel individu ou tel groupe comme relevant plus ou moins de la culture A, de la culture B ou de la culture C. Agir ainsi, c'est oublier le phénomène qualitatif central de la réinterprétation de sa culture qui, aussi bien chez les descendants d'immigrés que chez les cadres internationaux d'entreprises mondialisées, définit un aspect important de leur apport à la culture de la société d'accueil.

Trop de travaux de management interculturel appliqué, pour être valides, nécessiteraient que les classements obtenus ne soient pas biaisés par la signification de mots abstraits (tels qu'individualisme ou hiérarchie) auxquels ils ont recours et qui varient suivant les contextes culturels. Des choses bien différentes peuvent correspondre au même mot dans des cultures différentes. On suppose que des expressions telles que « société hiérarchique » ont un sens bien défini partout, c'est à dire que l'ensemble des traits qu'elles lient dans le langage le sont également dans la réalité, indépendamment des cultures. Ce n'est pas parce qu'on partage les mêmes valeurs que l'on associe les mêmes pratiques aux mêmes mots. Je vois là encore les limites d'une approche cartographiques basée sur une connaissance étroite des cultures[1]. Deux cultures proches, à certains égards, peuvent en effet être fort dissemblables à d'autres. Il faut noter combien les différences d'attitudes et de comportements dans différentes aires linguistiques ou cultures politiques ne sont pas le produit de modes de passage mais qu'elles remontent à un passé très lointain sans que celui-ci ne lui dicte son état présent (P. D'Iribarne, 1998).

Une approche est de chercher à prendre le pouls d'une culture comme ensemble de qualités à lister et percer ainsi de fameuses « aires culturelles ». Une autre est de faire le triple effort d'humilité, pour apprendre ou réapprendre les « mondes lointains» et goûter à ce que nous offrent les vrais voyages, un effort de patience pour réapprendre le temps et un effort d'abnégation, pour « réapprendre rites et frontières, qui ont partie liée » (R. Debray, 2009, p. 340). Il ne convient jamais de juger de la qualité d'un pays dans la banlieue d'un port. Cesser de regarder le monde dans un cabinet de curiosités consiste à assumer une authentique politique de formation à l'interculturel : déconstruire ses préjugés, se « casser les os de la tête », partager l'expérience de l'autre en éprouvant que nous avons besoin de l'autre pour nous comprendre et cerner nos propres insuffisances. Comprendre, c'est aussi traduire. Qu'est-ce que cela veut dire ? Le traducteur se met lui-même en traduction. Il doit savoir négocier l'accueil de l'autre dans la langue d'arrivée, tout en s'y investissant personnellement sans que personne, jamais, ne puisse expliquer les raisons de l'une ou de l'autre. Prendre les yeux des autres.

---

1 « L'homme ne se confond pas avec son destin social particulier, mais il se définit par sa capacité de ne pas être le simple produit de ces déterminations historiques, par sa faculté d'autonomie au moins relative par rapport à la nature et à la société, en termes philosophiques, par sa liberté » (D. SCHNAPPER, La relation à l'autre, Gallimard, 1998, p. 180).

Qu'est-ce qu'être compétent en contexte multiculturel ?

Philippe Pierre : Etre compétent en contexte multiculturel consiste certainement à adopter une démarche d'analyse fine des ressemblances et différences entre les personnes et les groupes en contact, à scruter la manière dont ceux-ci négocient et décident ou non de pacifier leurs relations. Savoir aussi comment les malentendus surgissent. Cela devrait déboucher sur la possibilité d'analyser en commun ce qui se passe dans les situations de communication, qu'il s'agisse de gestion de malentendus et de conflits ou de création de modes de coopération. Etre compétent en contexte multiculturel, c'est d'abord s'ouvrir à l'altérité, être curieux, savoir élargir l'éventail de ses interprétations, chercher à se connaître pour minimiser les risques d'ethnocentrisme (quels sont mes préjugés, mes manières coutumières de faire et de penser...). Cette aptitude à réviser sa méfiance vis à vis des autres (eux-mêmes sujets porteurs et créateurs de cultures), se méfier de sa foi dans sa propre culture, est rare. Elle conduit à décrypter un sens à une action et confronter ce sens hypothétique avec l'auteur. Ceci suppose une aptitude à interpréter un document ou un évènement lié à une autre culture, à les expliquer et à les rapprocher de documents ou d'évènements liés à sa propre culture. On peut y voir une compétence d'interaction et d'analyse. Autrement dit, il s'agirait plus de « compréhension » que de « connaissances » sur l'Autre. D'une aptitude à décentrer sa vision du monde. Toute compétence interculturelle aguerrie commence et ramène, en fait, au verbe « comprendre ». On mesure l'importance de l'éducation donnée dès le plus jeune âge et de la possibilité de connaître d'autres groupes sociaux, d'autres pratiques, d'autres façons de percevoir. Cette compétence enchaîne ensuite avec le verbe « décrypter » et l'aptitude à regarder les sujets « porteurs » de cultures sous des perspectives différentes. L'objectif est de savoir faire la part des choses entre l'interaction en temps réel et le recul nécessaire.
Pierre Dupriez : Habituellement, ce sont les personnes chargées du recrutement qui s'intéressent aux compétences. Elles entendent par là l'ensemble des savoirs, des savoir-faire et des comportements nécessaires à l'exercice d'un métier. Les compétences interculturelles seraient l'ensemble des capacités requises pour toute personne appelée à travailler en contexte multiculturel. Comme pour toute compétence, il n'y aurait là, bien sûr, qu'un potentiel d'action (P. Perrenoud, 2001). Mais, d'une manière générale, et Philippe l'a bien montré avec Nicolas Delange, « il n'existe, à proprement parler, aucune compétence interculturelle » (N. Delange, P. Pierre, 2008). Comme eux, je crois que toute compétence interculturelle réside dans la double capacité de reconnaissance et d'adaptation.
La démarche de reconnaissance est au cœur des compétences interculturelles ; elle est reconnaissance de l'autre et reconnaissance par l'autre. Le concept est polysémique et suivre son parcours sémantique peut être éclairant pour comprendre le sens d'une démarche d'altérité et préparer à une reconnaissance de l'identité des membres d'une équipe dont les cultures sont différentes (P. Dupriez, E. Mutabazi, B. Vanderlinden, 2005). Dans son acception la plus banale, la reconnaissance peut être considérée comme une action de repérage : une patrouille va «reconnaître» le terrain. C'est la reconnaissance scientifique qui ne fait que signaler les choses. Ainsi, pourrait-on reconnaître la débrouillardise comme une caractéristique importante des travailleurs roumains. Cette forme de reconnaissance ne nous dit pas grand chose des personnes; celles-ci se reconnaissent à leurs traits individuels. Reconnaître quelqu'un comme individu, c'est passer de la connaissance à la compréhension au sens épis-

témologique que vient de rappeler Philippe. C'est notamment accepter que les valeurs qui fondent son existence ont autant d'importance pour lui que les nôtres en ont pour nous ; on est ainsi amené à considérer que tous les membres de l'équipe ont droit à être reconnus dans leur identité propre. De la forme active, le verbe passe ensuite à la forme passive : identifié comme personne, l'autre est reconnu. Pour un individu ou pour un peuple, être reconnu, c'est être reconnu en tant que femme ou en tant qu'homme. C'est notamment l'abandon des stéréotypes ou des préjugés généralement attachés aux situations dans lesquelles les contextes historiques les ont placés. Cela vaut également pour les membres d'une équipe. On passe ensuite à la forme réfléchie : être reconnu permet de se reconnaître. C'est-à-dire de s'accepter soi-même dans sa propre identité, débarrassée du poids des jugements positifs ou négatifs, mais toujours moralisants, que l'histoire avait accolés à cette identité. Et finalement, celui qui est reconnu sera à son tour reconnaissant ; caprice de la langue française la reconnaissance peut aussi signifier la gratitude. Une personne qui a reçu un don aussi essentiel que celui d'être reconnue dans son identité propre ne peut que rendre un don au moins égal : reconnaître à son tour et traduire cette reconnaissance dans son action au sein d'une équipe.
L'adaptation suppose une grande capacité de souplesse et d'ouverture, une capacité à remettre en cause des modes de management qui ont fait leur preuve dans d'autres situations. La reconnaissance des spécificités culturelles doit permettre de rechercher des solutions pertinentes pour un pilotage du management adapté aux contextes différenciés dans lequel on se trouve. Pour ne citer qu'un seul exemple et en nous référant à ce qui a été dit de l'apprentissage en contexte multiculturel, une stratégie de mise en place d'un Système d'Information destiné à accompagner le processus d'apprentissage organisationnel ne pourra se faire qu'en rappelant la vision et les valeurs de l'entreprise afin que chacun puisse donner sens au projet et être rassuré quant à sa finalité. De plus, comme cela a également été évoqué plus haut, dans un contexte multiculturel, on ne pourra favoriser l'émergence de l'apprentissage individuel qu'en référence aux traits culturels propres aux individus membres de l'organisation.

Peut-on considérer le management interculturel comme une « vraie » discipline scientifique?

Pierre Dupriez : A voir l'écho rencontré auprès de ceux dont le métier consiste à proposer et à transmettre de nouveaux outils de gestion, l'intérêt porté à la prise en compte de la dimension culturelle serait toujours assez relatif. Dans les écoles de gestion, la tentation de la conformité aux canons des disciplines reconnues semble l'emporter sur le souci de la créativité ; très rares encore sont les programmes spécifiques dévolus à cette approche, seuls quelques éléments liés au management interculturel ont été associés aux options majeures retenues par les écoles et, dans ce dernier cas, on se contente le plus souvent de reproduire sans discernement les discours dominants. Plus nombreux sont les consultants qui intègrent l'un ou l'autre aspect de la dimension culturelle dans les offres d'audit ou de formation ; là encore, les discours dominants constituent la référence principale. Enfin, une littérature plus ou moins spécialisée tend à voir le jour ; mais on y trouve en vrac les perles comme les scories, les concepts porteurs comme les stéréotypes réducteurs.
Si l'on s'intéresse au contenu disciplinaire, il faut commencer par rappeler que la prise en compte de la dimension culturelle du management est un thème transversal et transdisciplinaire. Transversal parce qu'elle ne s'inscrit pas nécessairement dans un champ précis ni

de l'économie ni de la gestion ; elle peut interpeller chacun de ces domaines et chacun des différents champs de ceux-ci. Transdisciplinaire parce qu'elle dépasse les cloisonnements entre disciplines, entre économie et gestion d'abord, mais également entre questions économiques, sociétales, éthiques, culturelles ou autres.
Les chantiers sont encore largement ouverts pour ceux qui veulent en assurer les fondements, élaborer des concepts opérationnels et doter cette «discipline» d'outils d'aide à la décision.

Philippe Pierre : Un enjeu majeur du management interculturel est bien de rapprocher sciences appliquées et recherche fondamentale. Le management interculturel en est-il pour autant une discipline annexée à d'autres disciplines ? On ne saurait définir une discipline scientifique, son autonomie, par le seul objet qu'elle traite. L. Mucchielli rappelle que trois conditions minimales sont requises pour former une discipline scientifique : « l'existence d'une cohérence paradigmatique et méthodologique minimale ; une séparation opérée entre d'une part le champ scientifico-universitaire et d'autre part les champs professionnels, politico-administratif, politico-idéologique, journalistique, etc ; l'existence de débouchés pour des formations universitaires » (L. Mucchielli, 2008, p 795). Toute discipline constituée doit se soumettre à des procédures de vérification collective (revues à comité de lecture, rapports de recherche) permettant de contrôler la neutralité du chercheur et de la distinguer du discours d'expertise, en soi légitime. Se pose aussi la question de la reconnaissance symbolique, de l'inscription dans le champ du pouvoir politique et de l'argent retiré de la recherche.

Au final, qu'appelez-vous « management interculturel »?

Pierre Dupriez : Sous l'influence de la littérature courante, nous avons nous-même longuement parlé de « management interculturel ». La culture était d'abord abordée comme ce qui fait différence et la place qui lui était réservée dans le management était celle d'une variable contingente. Le management interculturel devenait dès lors la façon la plus efficace de tenir compte de ces différences et de les valoriser dans une gestion soucieuse de les respecter.
Dès le moment où la culture est abordée pour elle-même et non comme objet de comparaison, où elle est considérée comme créatrice de sens et porteuse de significations, dès le moment où la dimension culturelle est envisagée comme une composante du système constitué par l'entreprise, on doit se demander s'il n'y a pas lieu de revoir la terminologie et l'approche qu'elle entend désigner.
De plus en plus, il nous semble opportun de renverser la démarche. Ces deux concepts, la culture porteuse de sens et l'approche systémique des organisations, peuvent être mobilisés ensemble pour enrichir les hypothèses concernant le management des entreprises. Le point de départ de ce qu'on appelait le « management interculturel » pourrait se situer, non plus dans la recherche des différences culturelles mais dans la manière d'envisager la dimension culturelle du management et dans la place qui lui est réservée dans l'organisation. Le multiculturel et l'interculturel qui le dépasse n'interviendraient plus alors qu'en second rang, comme une application parmi d'autres, de l'approche initiale.
Face à la diversité culturelle, la question centrale nous semble être celle qui consiste à rechercher ce qui fait sens pour les individus quels qu'ils soient, pour les groupes agissant en équipe et, finalement, pour l'organisation en quête de cohérence à l'intérieur d'un système

ouvert. C'est seulement dans ce cadre que le management pourra être repensé, voire renouvelé, et que le processus de construction de sens pourra devenir interculturel, c'est-à-dire qu'il permettra cette « réinterprétation » des cultures dont parlait Philippe. Comme pour la compétence, il s'agit toujours de reconnaissance et d'adaptation.

Philippe Pierre : Le management interculturel, en en appelant au temps long de la construction de la confiance entre partenaires différents, cherche à combattre les dangers d'une ingénierie « ethno-raciale » ou sexuelle qui ferait que tous les acteurs au travail sont observés et sujets de résultats d'analyse en fonction de ce qu'ils sont sous le regard des autres !
Le principe d'une politique utile de gestion des ressources humaines conçue pour tous ne veut pas dire conçue ailleurs pour tous ! L'individu n'est pas en prise avec le « tout » de la culture de l'Autre. L'enseignement de la culture sur une nomination des faits culturels, une mise en mots n'est pas suffisante et il convient de s'intéresser davantage aux processus d'engendrement des faits culturels.
L'analyse locale des cultures n'est pas suffisante pour comprendre, par exemple, l'entreprise mondialisée. Celle doit prendre en compte les logiques de flux, d'enchevêtrement des identités culturelles. Que fait-on quand l'exception, celle des cadres internationaux, ne confirme pas la règle culturelle (leur appartenance nationale) et qui devrait, en toute logique, expliquer ou permettre de prédire leurs attitudes et comportements au travailLe management interculturel, dans son ambition, n'est pas un « contrôle » d'identité en donnant un avantage concurrentiel à un critère d'appartenance à un groupe plutôt qu'un autre. Il est une politique qui permet de construire les conditions d'accès à la reconnaissance en entreprise.

Schéma : De la gestion de la diversité au management interculturel

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ARGYRIS Chris, SCHÖN Donald A., 2002, Apprentissage organisationnel. Théorie, Méthode, pratique, Bruxelles, De Boeck Université, traduction de Organizational Learning II. Theory, Method and Practice, Addison-Wesley Publishing, 1996.

BARTLETT Christopher A., GHOSHAL Sumantra, 1991, Le management sans frontières, Les Editions d'Organisation, Paris, Traduit de BARTLETT Christopher A. et GHOSHAL Sumantra, 1989, Managing accross Borders. The Transnational Solution, Harvard Business School Press, Massachusetts.

BENNETT Milton. J. , 1986, A developmental Approach to training for intercultural Sensitivity, International Journal of Intercultural Relations, 10 (2).

BOSCHE Marc, 1984, « «Corporate Culture», la culture sans histoire », Revue française de gestion, n° 47-48.

CASTELLA Philippe, 2005, La différence en plus, L'Harmattan.

D'IRIBARNE Philippe, 1998, Cultures et mondialisation, Editions du Seuil.

DEBRAY Régis, 2009, Le moment fraternité, Gallimard.

DELANGE Nicolas et PIERRE Philippe, 2008, « Les compétences inter-culturelles des managers mobiles en entreprise », in Alain-Max

GUENETTE, Yih-Teen LEE et Vincent CALVEZ, La compétence culturelle. S'équiper pour les défis du management international, L'Harmattan.

DUPRIEZ Pierre, MUTABAZI Evalde, VANDERLINDEN Blandine, 2005, « Management des équipes multiculturelles », in La diversité culturelle. Difficultés et opportunités pour le secteur non marchand, Non Marchand, Bruxelles, De Boeck, N° 15.

FILLOL Charlotte, 2006, **L'émergence de l'entreprise apprenante et son instrumentalisation : études de cas chez EDF**, Thèse de doctorat, Université Paris Dauphine.

GUDYKUNST William. B., A Model of uncertainty Reduction in Intercultural Encounters, Journal of Language & Social Psychology, 4, 1985, P. 79-98.

HOLDEN Nagel J. , 2002, Cross-Cultural Management. A Knowledge Management Perspective, London Financial Times, Prentice Hall.

INGHAM Marc, 1994, « L'apprentissage organisationnel dans les coopérations », Revue française de gestion, janvier-février, n° 97, pp. 105-121.

INGHAM Marc, 1997, « Introduction à l'édition française » de NONAKA Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotika, 1997, La connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise apprenante, Bruxelles, De Boeck Université.

INGHAM Marc, VAS Alain, 2000, « Valoriser la diversité culturelle par l'apprentissage organisationnel », in DUPRIEZ Pierre et SIMONS Solange, La résistance culturelle. Fondements, Applications et Implications du management interculturel, Bruxelles, De Boeck Université.

MUCCHIELLI Laurent, Octobre/décembre 2008, « Une « nouvelle criminologie » française ? Pourquoi et pour qui ? », RSC.

NONAKA Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotika, 1997, La connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise apprenante, Bruxelles, De Boeck Université

PERRENOUD Philippe, 2001, Construire un référentiel de compétences pour guider une formation professionnelle, Faculté de Psychologie et des sciences de l'éducation, Université de Genève.

RHINESMITH Stephen H., 1993, A Manager's Guide to Globalization: Six Keys to Success in a Changing World, Homewood, Ill., Business One, Irwin.

SAINSAULIEU Renaud, 1990, L'entreprise. Une affaire de société.

SCHEIN Edgard, 1985, Organizational Culture and Leadership, San Francisco, Josey-Bass, 2nd Edition, 1992.

SCHNAPPER Dominique, 1998, La relation à l'autre, Gallimard.

SKINNER Brutus F. , 1971, Beyond Freedom and Dignity, New York, Knopf.

STEWART Edward C., BENNETT Milton J., 1991, American Cultural Patterns: A Cross-Cultural Perspective.

VANDANGEON-DERUMEZ Isabelle, AUTISSIER David, 2006, « Construire du sens pour réussir les projets de changement», in AUTISSIER David et BENSEBAA Faouzi, Les Défis du Sensemaking en Entreprise, Paris, Economica.

VANDERLINDEN Blandine, 2009 a, Critères et outils pour lire la culture organisationnelle, Thèse de doctorat, Universitatea «Alexandru Ioan Cuza», Iasi, Roumanie.

VANDERLINDEN Blandine (sous la direction de), 2009 b, Cultures, Management et Performance. Leçons de quelques situations roumaines, Préface de Pierre Dupriez, édition Bibliotheca, Bucarest.

VIDAILLET Bénédicte (coordination), 2003, Le sens de l'action. Karl E Weick, Sociopsychologie de l'organisation, Paris, Vuibert.

VIDAILLET Bénédicte, 2006, « Comment l'envie déclenche des processus de sensemaking dans les organisations », in AUTISSIER David et BENSEBAA Faouzi, Les Défis du Sensemaking en Entreprise », Paris, Economica.

WALKER Danielle Medina, WALKER Thomas, SCHMITZ Joerg, 2003, Doing Business internationaly. The Guide in Cross-Cultural Success, McGraw-Hill, 2d edition

WEICK Karl, 1995, Sense-making in Organization, London, Sage Publications, Inc.