

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Band:** 70 (2012)  
**Heft:** 3  
  
**Vorwort:** Avant-propos de la rédaction  
**Autor:** Geuser, Fabien de

### **Nutzungsbedingungen**

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

### **Conditions d'utilisation**

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

### **Terms of use**

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

**Download PDF:** 02.02.2026

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

## AVANT-PROPOS DE LA RÉDACTION

De l'interculturalisme comme compétence managériale.

L'organisation des collectifs, publics ou privés, professionnels ou autres, est taraudée par la question des modalités de co-existence d'individus différents dans leurs origines, leurs préférences, leurs motivations... Cette hétérogénéité constitue vraisemblablement la matière essentielle dans laquelle se forment les difficultés que peuvent rencontrer ces collectifs et renvoie à l'interrogation fondamentale: comment faire unité de toutes les différences sans pour autant gommer ces différences?

Les approches mobilisant le thème de la culture sont très présentes actuellement dans cette perspective et plus particulièrement dans le cadre du management. Celui-ci développe une pléthore de recherches, de pratiques, de formations... consacrées aux rôles des cultures, le plus souvent nationales, dans la constitution, le renforcement ou encore la destruction des collectifs. L'initiative est bien sûr tout à fait positive car elle contribue à renforcer l'épaisseur anthropologique d'une discipline, le management, qui pourrait courir le risque d'une approche uniquement technique. Hélas, on a souvent l'impression que la culture est ici réduite et simplifiée à tel point que, quelquefois, on peut se demander si ce thème n'a pas plus dégradé le management que le contraire. En effet, la culture est souvent ramenée à un tout petit ensemble de caractéristiques qui détermineraient les comportements des personnes (ex: le rapport à l'autorité, l'individualisme...). Elle est aussi fréquemment uniquement associée au pays d'origine, ignorant les autres cultures comme les cultures professionnelles, les cultures liées au niveau économiques... et donc l'enchevêtrement de ces dernières. La modalité d'action de la culture sur le comportement des personnes est en outre particulièrement ignorée: comment chaque individu fait-il sens d'un événement avec sa culture, avec son esprit critique, avec sa fatigue... Y a-t-il un déterminisme total de la culture? Quelle est la nature de cet impact, s'il existe?

Parmi les risques de cette simplification, on peut noter d'une part celui, éthique, d'attribution a priori de caractéristiques dites «culturelles» à des individus de tel ou tel groupe ethnique. Ainsi les Suisses seraient comme ceci ou comme cela; les jeunes se comporteraient a priori comme de telle manière... Or, cette attribution a priori peut facilement basculer dans une sorte de racisme ou de nationalisme larvaire particulièrement odieux, résumant un individu à son appartenance ethnique et lui associant de manière simpliste des caractéristiques génériques. Cela se fait en général en accompagnant ce processus d'une rhétorique bien-pensante du type «il faut respecter les cultures et donc accepter le fait que les membres de tel groupe ethnique ont tel comportement culturel». Cette rhétorique fige l'attribution a priori et institutionnalise donc le «racisme quotidien» de cet interculturalisme.

Le second risque, d'autre part, est celui des conséquences normatives de ces attributions a priori. Il amène les managers qui y adhéreraient à déduire leurs pratiques gestionnaires de ces caractéristiques simplistes. Ainsi, si une «culture» nationale serait associée à une tradition de non-respect des règles, alors il s'agirait de renforcer les contrôles et d'instituer une pratique de la méfiance. Plus généralement, le manager «interculturel» ne réfléchirait

plus aux manières locales, idiosyncratiques à développer par lui avec ses équipes pour faire vivre ensemble les individualités toutes différentes au sein d'un collectif de travail. Il se contenterait de limiter son «analyse» au repérage de quelques sous-groupes notables (ex: les Valaisans, les femmes, les jeunes...) et d'appliquer les recettes correspondantes véhiculées dans des livres ou des séminaires multi-culturels. Ces recettes, analysées dans un des articles de ce numéro, sont de deux types. Les premières, très générales, consistent en la préconisation de l'écoute, du respect des autres... et on comprend mal en quoi elles apportent une innovation aux managers ni même des solutions pratiques à des chocs culturels en ramenant tout à un problème de communication. Les secondes consistent à déduire des caractéristiques a priori évoquées plus haut des comportements managériaux appropriés. Ainsi si tel groupe culturel est associé au non-respect des délais, il faudra insister davantage sur les calendriers, les dates de remise... Or ce faisant, le management se calque sur des approches culturalistes hautement discutables. De plus il se nie le droit, voire le devoir, d'inventer des réponses innovantes et respectant davantage la liberté de pensée des individus, leur marge de manœuvre, leurs valeurs... En cela, il devient alors une incompétence. C'est pourquoi, il nous semble toujours important de contribuer à la réflexion sur les manières de tenir un discours et des pratiques qui articulent culture et management dans une perspective qui ne soit pas simpliste ou déterministe. C'est le propos de ce numéro de la revue.

Pour la rédaction,  
*Fabien De Geuser*