

<b>Zeitschrift:</b>	Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
<b>Herausgeber:</b>	Société d'Etudes Economiques et Sociales
<b>Band:</b>	70 (2012)
<b>Heft:</b>	3
<b>Artikel:</b>	Introduction
<b>Autor:</b>	Pierre, Philippe / Overbeck Ottino, Saskia von / Maksimovic, Nataa
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-390904">https://doi.org/10.5169/seals-390904</a>

### **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:** 03.02.2026

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

# INTRODUCTION

PHILIPPE PIERRE

*Université de Paris IX Dauphine*

SASKIA VON OVERBECK OTTINO

*Association internationale d'ethnopsychanalyse*

NATAŠA MAKSIMOVIC

*HEG – Haute école de gestion Arc, HES-SO*

ALAIN MAX GUÉNETTE

*HEG – Haute école de gestion Arc, HES-SO*

Ce dossier reprend les principales communications présentées au colloque international «Entreprise, Organisation et Cultures. Enjeux d'identité, de performance et de reconnaissance» qui s'est tenu à la HEG Arc à Neuchâtel les 30 et 31 mars 2012. Il en constitue les actes.

## OBJET DU COLLOQUE

La rencontre de Neuchâtel fixait cinq grands objectifs, invitant les conférencier/ières entre autres participant-e-s:

- > à analyser les conditions d'accès à la reconnaissance dans des équipes diversifiées du point de vue des âges, des origines, des métiers, du genre;
- > à faire un point sur l'actualité des recherches en management interculturel;
- > à intégrer les apports des enquêtes les plus récentes sur l'intégration des personnes mobiles au travail;
- > à comprendre ce qui constitue les ingrédients de la rencontre interculturelle jusque dans leurs aspects inconscients afin d'accueillir l'étrange de l'étranger avec un minimum de résistance et d'offrir à la rencontre avec un autre différent tout son potentiel;
- > à illustrer ces questions interculturelles à travers les aspects opérationnels du management (gestion de projets, etc.).

Si l'appel à contribution que nous lancions faisait la part belle aux aspects managériaux, elle ouvrait aux apports de l'ethnopsychanalyse et aux apports sociologiques pour rendre compte des problématiques le plus finement possible.

L'extension des flux d'échanges et de mobilités à l'échelle planétaire, les situations de rachats, de fusions ou la création puis le nécessaire contrôle de nouvelles filiales semblent bien

conduire les entreprises à davantage prendre en compte la variable culturelle dans leurs pratiques de gestion. Les entreprises entre autres organisations ne sont pas les seules affectées par de nouveaux phénomènes sociaux autour de la question des différences, les individus le sont également dans la mesure où leurs déplacements géographiques, leurs mobilités professionnelles les conduisent également à des interrogations sur la construction de leurs propres identités, sur l'intelligible des autres cultures et sur la construction de compétences en management. Ces préoccupations annoncent le succès d'un management authentiquement «interculturel» et qui invite à une critique d'un modèle universel de gestion qui serait partout efficace et efficient.

De plus en plus de femmes et d'hommes affichent ainsi une vocation internationale et doivent faire face à de nouveaux enjeux managériaux: animation d'équipes diversifiées, reporting en plusieurs langues, recrutement d'impatriés venus de filiales récemment absorbées, conduite opérationnelle de projets de sous-traitance et de contrats en contexte multiculturel que l'on aimerait mieux maîtriser... Pour se comprendre avec des partenaires étrangers, les éléments de la technologie fournissent «à distance» certains moyens efficaces de coopération mais ne font pas tout dans la réussite du transfert d'un produit ou d'un service qui doit aussi être adapté aux milieux locaux.

L'environnement culturel d'origine imprègne l'ensemble de l'éducation et du développement psychologique de chacun, souvent à son insu. Ainsi les pensées, les goûts, les manières de faire, les valeurs, les tabous varient-ils d'une culture à l'autre, de même que les modes d'investissements professionnels ou les rapports entre personnes. Ces variables, ne sont en soit ni meilleures ni moins bonnes, elles sont différentes, elles sont construites autrement en fonction de paramètres singuliers d'une part, et d'autre part en fonction de paramètres propres à une culture donnée. La différence n'est pas de surface, elle est constitutive d'un fonctionnement psychique plus global, et certains aspects sont partagés par la plupart des individus d'un groupe d'appartenance. L'humain préférant généralement le familier à l'inconnu, le partagé à l'étrange, la rencontre interculturelle menace donc de susciter des résistances, voire des projections négatives sur ce qui est nouveau ou étranger, comme nous le montre de multiples exemples dans notre quotidien privé, professionnel et politique. Cette réaction de défense face à ce qui est perçu comme une menace, généralement de nature identitaire, peut prendre des formes diverses: évitement, rejet, dénigrement..., toujours dans le sens d'un appauvrissement de la rencontre.

Le management interculturel a pour vocation de décrypter les différences dans la sphère du travail. Sur un chantier, dans une équipe-projet, à chacun de savoir suspendre son jugement et d'analyser ses propres perceptions et interprétations ainsi que celles de ses collaborateurs et partenaires étrangers. L'objectif étant d'améliorer la coopération afin de limiter les risques de conflits culturels qui se rajouteraient aux difficultés linguistiques ou liées à la compréhension des procédures, règlements ou normes de qualité... Le management interculturel est donc de pleine actualité pour toutes les entreprises ou organisations, privées ou publiques, associations qui sont confrontées aux défis de l'expatriation, de l'impatriation de bons potentiels locaux et à la gestion d'équipes de plus en plus diversifiées (du point de vue des métiers, des origines culturelles, des nationalités, des âges, des situations de handicap...). Préparer ses équipes et son entreprise à travailler dans un environnement de plus en plus complexe et normé (on pensera au poids grandissant des labels, des certificats, des chartes

et, plus largement, des agences de notation sociale) est devenu capital. On cherchera à mieux comprendre les enjeux de reconnaissance et les contextes culturels qui donnent du sens aux échanges devrait mieux permettre à chaque collaborateur de devenir acteur du changement en s'adaptant aux changements démographiques (réduction du nombre d'actifs, vieillissement de la population, management intergénérationnel...) de nos pays industrialisés.

Pour bénéficier des «dividendes» de la diversité, jamais acquis de fait, l'ambition de toute action de gestion des ressources humaines et de formation devrait être de prendre en compte de manière constructive les différences qui font que l'on résiste, dans des projets à conduire en commun. Comment développer une attitude de veille et d'intelligence de l'autre, comme le propose l'universitaire Michel Sauquet, permettant de traduire (décoder?) ce qui, dans les différences éventuelles de représentation de notions supposées communes (l'autorité, l'argent, le temps, le collectif, etc.) peut expliquer les échecs de ces projets supposés communs<sup>1</sup>? Ce qui pose aussi la problématique de la pluralité des ordres normatifs, de la difficulté à faire réapparaître un système de valeurs communes permettant de donner de la substance tout en tenant compte du phénomène «diversité».

Comment donc aussi reconnaître ce que l'on peut nommer un «contre-transfert culturel», réaction inconsciente au transfert de la rencontre et face à la différence culturelle, réaction qui peut être partagée par un groupe culturel entier face à la perception d'une menace étrangère? Comment élaborer en équipes professionnelles ces réactions, à la fois individuelles et de groupe, face à l'étrange qui bouscule jusqu'au plus profond de l'être puis comment les gérer dans le quotidien professionnel? Comment, enfin, rendre l'étrange un peu plus familier, comment mobiliser des processus d'identification à l'autre, afin de favoriser une rencontre entre deux êtres tout simplement humains?

Ainsi, les journées de Neuchâtel ont visé à appréhender la question de l'accès à la reconnaissance dans des équipes diversifiées sous quatre angles différents:

- > celui du management interculturel: jusqu'à présent, dans la discipline du management interculturel, les comparaisons culturelles termes à termes (de pays à pays principalement) ont pris l'avantage; de récentes recherches en management interculturel, comme celles qui touchent à la mobilité des personnes, aux réalités diasporiques ou aux phénomènes de communication à distance permis par internet invitent, en réalité, à un changement d'ontologie en pensant l'existence de différents «mondes» à quoi nous nous référons en fonction des circonstances et aussi en référence à des logiques d'action plurielles;
- > celui de l'intégration des minorités dans une société d'accueil et des politiques dites de gestion de la diversité;
- > celui de la mobilité internationale des personnes et la question de la construction identitaire à l'étranger.
- > dans tous les cas, il s'agit d'aborder la dynamique, consciente et inconsciente, de la rencontre interculturelle, de la rencontre avec un autre étrange, que ce soit entre deux individus de cultures différentes ou entre groupes de cultures différentes, peut-être même autour de valeurs communes.

<sup>1</sup> M. Sauquet, *L'intelligence de l'autre*, Editions Léopold Charles Meyer, 2007.

## CONTRIBUTIONS AU COLLOQUE

Le colloque «Entreprise, organisation et cultures» a ainsi vu se croiser des apports sociologiques, psychosociologiques et ethno-psychanalytiques au management interculturel.

Les deux premiers articles rendent compte de démarches psychosociologiques. Dans sa communication qui ouvre le dossier, *Jacqueline Barus-Michel* met d'emblée l'accent sur l'ambivalence des sentiments dans le domaine des rencontres interculturelles, montrant notamment combien l'étranger est à même de provoquer la perte du sens pour celui qui y est confronté. «Admettre une culture, les autres modes de représentations, insiste-t-elle, c'est accepter de voir autrement, c'est reconnaître qu'une façon de voir est relative et que les représentations, y compris les miennes, ne sont pas la réalité». L'auteure aborde les paradoxes et les écarts inhérents à ces rencontres, à la fois richesse potentielle et écueil possible... Dans le cadre de l'organisation, l'écart entre la culture d'entreprise, souvent instrumentalisée et qui cherche la cohésion, et les cultures vives des individus «hypermodernes» venant d'horizons géographiques différents, expatriés ou impatriés, est patent. La psychosociologue défend l'idée centrale que la parole et l'écoute de l'autre peuvent seules nous permettre une sortie de paradoxes de l'interculturel.

*Luc Michel* s'appuie sur son expérience en psychanalyse de groupe pour interroger les spécificités et les enjeux de la rencontre entre des groupes d'appartenances culturelles différentes. L'auteur nous rappelle, dans un premier temps, combien le sentiment d'appartenance à un groupe social fait partie des besoins vitaux de tout être humain. Celui-ci peut prendre différentes formes et l'auteur différencie les appartenances primaires (famille, culture d'origine...) des secondaires (affiliations acquises: scolaires...) et précise comment les ingrédients de l'affiliation s'étirent du pôle de l'intime intrapsychique au pôle socialement visible, notre identité étant ainsi constituée d'ingrédients singuliers comme d'ingrédients collectifs. L'auteur développe ensuite comment tout petit d'homme, avant même sa conception, est investi par ses parents selon des modalités individuelles et selon des modalités collectives-culturelles. Pour l'enfant se fait alors une internalisation, généralement inconsciente, de valeurs, d'idéaux, d'interdits, propres à son appartenance culturelle et qui deviennent «normes» dans son groupe social. Dans un volet plus clinique, prenant l'exemple du travail psychanalytique groupal, l'auteur décrit les mouvements ambivalents suscités par la rencontre de groupes aux différences, même minimes, comme si la perception de la différence, son exacerbation, venait soutenir un vacillement identitaire. Rapportant une expérience menée dans le cadre de L'Association Européenne pour l'Analyse Transculturelle de Groupe (ETGA), il souligne comment des composantes groupales et collectives peuvent déborder les composantes individuelles. Il rend attentif à combien alors cet effacement de la singularité individuelle au profit de la seule appartenance collective, peut avoir des conséquences tragiques.

Les deux articles suivants abordent le thème de la formation. *Aude Seurrat* a mené une enquête sur l'arsenal des formations en interculturel. En se basant sur des informations accessibles sur internet, elle s'est efforcée de relever les caractéristiques des dites formations et les conceptions qui y sont liées en termes de communication. Elle met en exergue l'importance des formations qu'elle qualifie d'«essentialistes», en ce qu'elle propose des grilles de lecture «culturalistes». Ces modalités de l'interculturel envisagent la culture «comme un code, précise-t-elle, et la compétence comme une maîtrise de cette grammaire». Elles reposent, soit dit en passant, sur des éléments anthropologiques fortement instrumentalisés. Quant à la

conception de la communication qui y est relative, elle «est principalement présentée comme une logistique à maîtriser». Il est vrai, comme le note l'auteure, que la fonction de la plupart des formations en management interculturel renvoie à un moyen de conjurer la complexité des pratiques et la scénarisation des formations dans le souci de la maîtrise!

*Joel Daniellian* nous permet de voir à travers deux vignettes, c'est-à-dire deux cas, l'apport de l'ethnopsychanalyse au management interculturel. Responsable de formation dans un hôpital universitaire, l'auteur sait que les formations habituelles sur l'interculturel, «essentialistes», ne sont pas suffisantes car elles ne portent pas sur le processus. Partant d'un double constat, à savoir que toute situation de formation professionnelle confronte le sujet à un processus de réactivation de son histoire personnelle et qu'une confrontation à une autre culture professionnelle est un processus d'acculturation, l'auteur préconise un «travail de crise culturelle» dans le processus de formation. Finalement, les réflexions de l'auteur s'inscrivent à l'envers de celles enchaînées dans les formations de type «culturaliste» dont elles se distancient.

Comparaison n'est pas toujours raison et la contribution de *Elen Rozay Wang* et *Diana Santistevan* le rappelle en explorant le fonctionnement des équipes multiculturelles et en s'appuyant sur une approche interactionniste et compréhensive qui est celle de la théorie de l'Identité Sociale. Fustigeant ainsi certaines limites comparativistes en matière de méthode, l'article permet d'identifier deux grands types d'équipes multiculturelles (dites «polarisées» ou «neutres») et ouvre sur un troisième («hybride»). Il revient sur les conditions de création d'une supposée culture commune en ces trois types d'équipes et relativise le poids des «valeurs» dans les mécanismes de coordination de collectifs de travail supposés de plus en plus diversifiées en termes d'âges, de métiers, d'origines sociales ou culturelles dans nos sociétés contemporaines.

Prolongeant cette thématique de l'innovation en contexte multiculturel, *Bénédicte Legué* propose une esquisse typologique de ceux que certains milieux professionnels et médiatiques nomment les «créatifs». À l'opposé de l'obéissance contrainte de «l'organisation scientifique» et bureaucratique du travail, on célèbre, dans ces milieux, le constant appel à l'autonomie, au projet, au libre déploiement de soi et au final, à l'employabilité. Robert Reich avait su cerner ceux qu'il a appelé les «manipulateurs de symboles» dans l'activité grandissante de services de personnes à personnes<sup>2</sup>. Capables de combiner activités d'identification, de résolution de problèmes et de «courtage stratégique», ces avocats, consultants, ingénieurs, publicitaires, responsables marketing... travaillent en petites équipes et s'ils ont fait des études supérieures, plus que la connaissance pure, ce qui compte c'est qu'ils sont capables d'utiliser de manière créative leur savoir et de se mettre en «réseau». Ces figures symboliques d'un imaginaire capitaliste en crise exprimeraient un mode différent de direction de l'entreprise, de gestion du marché et de légitimation du pouvoir des entrepreneurs. Par delà les figures d'«artiste-créateur», de «créatif-dissident», de «passeur», de «créatif-nomade» et de «créatif culturel» que l'article propose et développe, B. Legué donne à voir des ressorts d'un imaginaire groupal des entreprises de la «nouvelle économie» qui interroge technologies symboliques de l'assujettissement volontaire et authenticité de la création<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> R. Reich, *L'économie mondialisée*, Dunod, 1993 [1991].

<sup>3</sup> L. Boltanski et E. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, 1999.

Si les entreprises sont censées être entrées dans une phase post-fordienne, où l'organisation «dé-bureaucratisée» fonctionne en réseau et devient apprenante, *Evalde Mutabazi et Philippe Pierre* en questionnent un des éléments clés dans leur contribution: la notion de «diversité» de leur personnel. Pierre-André Taguieff a évoqué une nouvelle réalité «mixophile» en insistant sur le fait que, dans notre société, l'hybridité est valorisée à l'extrême, comme expérience humaine, méthode d'invention et de création, et aussi comme style de vie caractérisé par sa «richesse» et son «ouverture»<sup>4</sup>. Analysant l'évolution du contexte français de lutte contre les discriminations, pendant la période 2004-2011, dans les entreprises et organisations, et le succès grandissant du thème de la gestion de la diversité comme valeur et force agissante, ils pointent les dangers d'une grille de lecture des rapports sociaux privilégiant, au final, et sous couvert de bonnes intentions, la survalorisation du poids des origines ethno-raciales dans les trajectoires vécues et la mesure quantitative et statistique comme mode majeur de traitement des différences. Une fois reconnue «la positivité de la différence», comment imaginer une forme de communauté politique ou professionnelle qui ne récuse pas le droit à la ressemblance? La contribution conclue sur la nécessité, en contexte professionnel, d'un management interculturel qui ne se résume pas à une batterie d'indicateurs assignant l'autre à «origine» (sorte de nouvelle catégorie immanente dont «on ne sort pas») mais reconnaît la pluralité des appartenances comme un point d'origine et un point d'arrivée. Entre ces deux points, le dialogue qui est la marque authentique du management interculturel, implique une double condition: la reconnaissance de l'altérité des autres et le fait de se donner un cadre commun dans lequel on peut discuter, créer ou pointer les ressorts de domination qui écartent et font souffrir. Le management interculturel est d'abord une invitation à agir sur les mécanismes réels et structurels de l'injustice sociale qui peut prendre parfaitement les habits du «divers». C'est précisément ce qu'explore *Shabname Meralli-Ballou Monnot* dans son article sur la médiation. Un rappel du cadre légal, puis des étapes méthodologiques de ce qu'est la médiation, vient questionner la dimension d'horizontalité liée à ce type de pratique et d'éthique qui cherche à donner une égalité de place de parole entre les parties en s'appuyant sur une impartialité à construire et une neutralité à défendre. Mesurer ne revient pas forcément à repérer les mécanismes discriminatoires à l'œuvre constataient *Evalde Mutabazi et Philippe Pierre*. L'auteure le rappelle aussi en proposant une lecture ternaire et processuelle des mécanismes de lutte contre toutes les formes d'inégalités. La médiation, comme dimension d'apprentissage et d'acceptation de l'autre dans son droit fondamental à la dignité, n'est pas non plus relativisme. Si tout a une valeur, rien n'a aucune valeur<sup>5</sup>.

La propagation des politiques de gestion de la diversité vient-il amplifier un brouillage du clivage entre rôle de l'État (force d'une loi générale et du Code du travail) et des entreprises (force opposée de chartes, labels et certificats internationaux) et consacrer un discours de légitimation mimétique ne permettant pas une intégration durable et qualifiante? L'égalité juridique et l'action politique sont insuffisantes à la réalisation d'une égalisation matérielle de

<sup>4</sup> P. A. Taguieff, «Une nouvelle illusion théorique dans les sciences sociales: la globalisation comme «hybridation» ou «métissage culturel», *Observatoire du communautarisme*, Juillet 2009.

<sup>5</sup> C. Joppke, «L'effacement du multiculturalisme dans l'Etat libéral», in Sous la direction de R. Kastoryno, *Les codes de la différence*, Presses de la FNSP, 2005, p. 301. Or précisément, constate C. Joppke, «la notion de reconnaissance égale implique que notre culture puisse nous fournir une norme externe et universelle permettant de juger toutes les autres cultures du monde en les considérant comme «égales»» (C. Joppke, «L'effacement du multiculturalisme dans l'Etat libéral», in Sous la direction de R. Kastoryno, *Les codes de la différence*, Presses de la FNSP, 2005, p. 302).

fait et le travail de Shabname Meralli-Ballou Monnot souligne que toute situation vécue, ne met pas en prise des «cultures» mais des personnes et que sortir de son intérêt bien compris est dès lors possible. Un trait identitaire n'est pas détachable de son énonciation et les statisticiens compétents le savent bien, qui se préoccupent de la personne et de la construction patiente de liens sociaux dans toutes ses dimensions. L'affirmation identitaire de quelqu'un en entreprise ou dans la société toute entière ne révèle pas a priori une appartenance mais une intention de communication, un vouloir dire qu'il convient de décrypter, de co-construire. Chaque manifestation identitaire est au confluent de plusieurs interprétations possibles. L'important, toujours, est de découvrir les liens entre la perception des signes identitaires de surface et leur interprétation.

*Myriam Gruber et Théogène-Octave Gakuba* se sont intéressés à une population spécifique d'étudiant·e·s, celle d'Afrique subsaharienne, s'attachant à comprendre d'abord les difficultés particulières vécues, pour finalement réfléchir aux moyens pédagogiques à mettre en place pour les dépasser. Leur article place au centre de la réflexion la notion d'«acculturation» et précise les niveaux où celle-ci prend effet; en l'occurrence: le niveau environnemental et sociétal, le niveau personnel, et celui relatif aux dispositifs d'apprentissage. Après avoir saisi les divers paramètres qui renvoient à l'interaction entre les étudiant·e·s et le système suisse, les auteur·e·s soutiennent que seule une volonté institutionnelle peut permettre de surmonter les éventuels échecs de formation, afin de ne pas réduire les éventuels échecs à des différences culturelles ou des lacunes linguistiques.

*Isabelle Gothuey*, psychiatre, directrice médicale de la Fondation de Nant, suite à une expérience de coopération en santé mentale au Cameroun, examine les enjeux conscients et inconscients qui président à l'élaboration d'un tel projet. Besoins des uns, désirs des autres, demande une pensée proprement transitionnelle pour qui ne veut pas être pris entre les extrêmes des différences culturelles en jeu ou entre ceux des différences concernant les dispositifs de soins respectifs. L'auteur développe comment, en terres nouvelles, le référentiel culturel-soignant doit se transformer en profondeur pour s'adapter à l'ailleurs. Sans changer de peau, il s'agit de se laisser modeler par d'autres ambiances, un décentrage qui peut menacer le sentiment de continuité identitaire de chacun des partenaires. Une analyse «éclairée» des besoins en jeu et des modalités d'intervention demande donc des capacités d'identification mutuelle, processus conscients et inconscients, pour favoriser une rencontre de type transitionnelle.

*Suzanne Ehrensperger-Cuénod et Patana Mulisanze*, psychiatres, thérapeutes de groupe, la première suisse, le second rwandais, exposent une expérience de sensibilisation à la dynamique de groupe dans les dispositifs psychiatriques de Kigali. Il s'agissait d'adapter un modèle de travail groupal psychanalytique très «formaté» par les théories et les dispositifs de soins «occidentaux» richement dotés en personnel spécialisé dans les domaines de la psychiatrie et de la psychothérapie mais surtout très marqués par les valeurs culturelles locales. Comment gérer les mouvements conscients et inconscients en jeu lorsque, entre autres, la parole ou les affects s'expriment différemment d'une culture à l'autre? Les deux auteurs-thérapeutes exposent comment leur propre «travail de rencontre», en tant qu'individus mais aussi en tant que personnes autrement imprégnées culturellement, leur a permis de mettre en acte la différence culturelle puis de mettre en scène une aire transitionnelle par l'utilisation de proverbes, permettant une rencontre authentiquement transculturelle et ses richesses potentielles.

Les deux articles qui suivent nous ramènent au monde managérial où lorsque l'on aborde la question de l'interculturel, la première étude qui vient à l'esprit des managers est celle de Geert Hofstede, un auteur hollandais bien en vue et en court dans les milieux «anglo-américains» qui a mené dans les années septante une vaste enquête à travers le monde, dans les filiales de la firme IBM, pour mettre en relief les différences entre les cultures nationales au travers de quatre dimensions censées pointer les dites différences et en rendre compte, par comparaison. C'est certainement sur cette base que sont construites les formations auxquelles Aude Seurrat fait allusion dans son apport à ce dossier. Les résultats de l'étude du hollandais a été confinée dans un ouvrage désormais classique marqué, pour beaucoup, au sceau du «culturalisme» sinon de l'«essentialisme»<sup>6</sup>. Dans les milieux «latins», c'est un auteur français qui fait référence. Philippe d'Iribarne apporte une approche par les différences culturelles à la charge culturaliste amoindrie. Parti de la question de différences de développement, cet auteur a entrepris des travaux comparatifs pour comprendre comment la culture embraye sur l'économie, se rendant compte qu'il était nécessaire d'étudier le fonctionnement concret de l'appareil de production et rencontrant, de fait, les questions de gestion, la culture n'ayant pas une influence directe ou automatique sur l'économie mais son influence étant médiatisée par la gestion. S'appuyant sur une démarche ethnographique, d'Iribarne apportait à son tour une interprétation des aspects interculturels de la gestion par le biais de comparaisons et en termes de traditions nationales<sup>7</sup>.

C'est dans cette perspective que s'inscrivent *Cristina Cazorzi* et *Vincent Montenero*, qui ont étudié les conséquences en termes de stress des cadres, de l'absorption d'une entreprise française par un groupe italien. La recherche est utile quand on sait combien de rapprochements tournent court pour des raisons d'incompréhension. Comment comprendre donc le stress élevé des managers français, ces derniers accusant implicitement le style de gestion à l'italienne manquant notamment, selon eux, de continuité? L'article met en exergue des décalages à travers les représentations croisées des protagonistes nationaux, décalages dont ils s'efforcent de repérer les sources à divers niveaux, relevant finalement le substrat anthropologique liées aux conditions historiques et politiques pour rendre compte des comportements des acteurs. *Jean-Pierre Segal* a largement montré, avec Philippe d'Iribarne, que les principes de gestion, largement américains, que l'on croit souvent être le fruit de la raison universelle, sont en fait enracinés dans un contexte particulier<sup>8</sup>. Réfutant l'accusation de «culturalisme»<sup>9</sup>, il met en évidence les modalités particulières sous lesquelles l'enracinement d'une gestion est susceptible de s'exprimer. Il montre dans sa riche contribution, à travers un cas d'affaires au Vietnam, en s'appuyant sur deux outils centraux du management, savoir le KPI et le MBO, les réalités des enjeux culturels et les difficultés vécues tant par les cadres occidentaux que par les cadres et employés vietnamiens soumis à des injonctions contradictoires et venant s'ajouter aux conflits de rôle et de loyauté. Recourant à une démarche anthropologique, il installe au cœur de ses explications les principes de justice à l'œuvre.

<sup>6</sup> G. Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills: Sage, 1980; *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, 2nd ed, Thousand Oaks: Sage Publications, 2002.

<sup>7</sup> P. d'Iribarne, *La logique de l'honneur: gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris: Le Seuil, 1989.

<sup>8</sup> P. d'Iribarne, J.-P. Segal et al., *Cultures et mondialisation*, Paris: Le Seuil, 1998.

<sup>9</sup> J.-S. Segal, «"Culturaliste"? Culturaliste, toi-même!», *Gérer et comprendre*, Mars 2011, n° 103.

Soumise à un passé récent mouvementée et à une histoire au lourd poids, la contribution de *Valery Krilov* rend compte des changements en Russie et leur impact sur les Ressources humaines. Elle vise à forger un cadre analytique apte à rendre compte des situations organisationnelles aujourd’hui. On revient avec cet article aux sources mêmes des questions de management avec la prise en compte de l’écart entre les discours dirigeants et les agissements concrets, informels des acteurs. Mais, selon l’auteur, les approches classiques des sciences de gestion ou des théories de l’organisation ne suffisent pas, raison pour laquelle il les complète par d’autres cadres analytiques, notamment culturaliste et structuraliste.

Du «self made man» au «self made consumer», la contribution de *Pierre Arnaud* vise à mettre en lumière les spécificités de l’endettement des ménages américains, par comparaison avec ce qu’on peut observer dans d’autres pays de l’OCDE, et de tenter d’en cerner les origines culturelles. Une tendance historique à l’endettement consumériste des américains est à rechercher dans une culture du risque, du contrat, de l’individualisme, une désinhibition du crédit et une sorte d’éthos qui fait que chacun serait attaché à défendre quelque chose qui est de l’ordre de ses droits et de ses devoirs en société. L’article, dans une logique interdisciplinaire, ne cherche pas à faire appel à un principe explicatif unique qui parcourait l’histoire des États-Unis. Sont-ce, dès lors, les rapports sociaux spécifiques d’une société – rapports éducatifs, organisationnels, industriels, consuméristes – qui fondent une idéologie ou l’inverse, conduisant alors à une continuité entre formations sociales à travers le temps et l’histoire d’une nation? Enseignant la langue française dans une université russe, *Maria Tchistova* s’emploie à préparer ses étudiants et étudiantes dans le cadre des échanges Erasmus. Dans son article, elle évalue comment faire pour offrir aux étudiants un maximum de chance en compétences linguistiques, sous contraintes d’un nombre d’heures de cours des plus limités. Elle est conduite à reconsiderer le rôle et le travail d’enseignement comme d’apprentissage. Deux contributions de linguistes, avec les apports de *Lidia Vaulina* et *Helena Kharlamova*, apportent des précisions au plan théorique mais aussi au plan pratique. Les auteures s’inscrivent dans le registre de la compétence linguistique comme condition de communications et de négociations réussies. La seconde enchaîne quant à elle une perspective ethnologique qui donne à voir les différents brassages il y a longtemps déjà, reconsiderés à l’heure des changements institutionnels des dernières décennies.

Le dossier se referme comme il s’est ouvert, sur la figure de l’étranger. Dans leur texte qui donne à penser et à vivre l’altérité, *Maria Esther de Freitas* et *Marcelo Dantas* s’appuient sur les apports de la psychosociologie, des études organisationnelles interculturelles et de façon aussi inattendue que stimulante, sur des œuvres cinématographiques.

## ENTREPRISE, ORGANISATION ET CULTURES: ENJEUX D'IDENTITÉ, DE PERFORMANCE ET DE RECONNAISSANCE

Le dossier de ce numéro de la Revue économique et sociale constitue les actes du colloque «Entreprise, organisation et cultures. Enjeux d'identité, de performance et de reconnaissance» qui a eu lieu à la HEG Arc à Neuchâtel, Campus Arc 1, les 30 et 31 mars 2012.

Le colloque, soutenu par la HES-SO, a été organisé par plusieurs institutions, dont:

*l'Association internationale d'ethnopsychanalyse,*

*la Haute école de gestion Arc, HES-SO,*

*les Hôpitaux universitaires de Genève,*

*l'Université de Paris IX-Dauphine.*

... en association avec:

*HR Today (le magazine des ressources humaines de Suisse romande),*

*HR Neuchâtel (association cantonale des praticien·ne·s des ressources humaines).*

Autres institutions partenaires:

*l'école des HEC de l'Université de Genève, l'école de management EM-Lyon, l'ESSCA d'Angers, l'école supérieure de commerce ESC La Rochelle, la Haute école de santé Arc à Delémont et Neuchâtel, l'IESE de Barcelone – Université de Navarre, l'Université de Kostroma, l'Université de Omsk*

Deux comités ont été mis sur pied:

*un Comité scientifique* dirigé par Alain Max Guénette, Saskia von Overbeck Ottino et Philippe Pierre, avec : Mohammed Benguerna (CREAD, Alger), Fabien Blanchot (Université de Paris IX-Dauphine), Vincent Calvez (ESSCA, Angers), Jean Luc Cerdin (ESSEC), Jean-François Chanlat (Université de Paris IX-Dauphine), Sylvie Chevrier (Université de Marne La Vallée), Annie Cornet (Université de Liège), Geneviève Dahan-Seltzer (Lise CNRS et Sociologies Pratiques), Cédric Dalmasso (CGS, Mines ParisTech), Dominic Drillon (ESC La Rochelle et IPM), Jean-Pierre Dupuis (HEC-Montréal, Université de Montréal), Laura Gherardi (Université de Milan), Achille Grosvernier (HEG Arc), Allain Joly (HEC-Montréal), Mondher Kilani (Université de Lausanne), Yih-teen Lee (IESE de Barcelone, Université de Navarre), Marie-Rose Moro (Université de Paris-Descartes), Anne-Sophie Rivier (Bureau cantonal pour l'intégration des étrangers du Canton de Vaud), Jean-Claude Sardas (CGS, Mines ParisTech), Hélène Yousfi (Université de Paris IX-Dauphine), Julia Wirth (HEG Arc), Nicole Zangrando (Haute école Arc Santé).

*un Comité d'organisation* dirigé par Alain Max Guénette et Nataša Maksimovic, avec: Achille Grosvernier, Saskia von Overbeck Ottino, Philippe Pierre, Julia Wirth, Nicole Zangrando.

Partenaires publication:

*la Revue économique et sociale*, revue double publique de praticien·ne·s du monde économique, politique et social et du monde académique,

*le site Anthropo Web*, pour une nouvelle valorisation des Sciences humaines,

*la collection Diversité culturelle et dynamique de l'organisation* dirigée aux éditions de l'Harmattan par Yih-teen Lee, professeur à l'IESE de Barcelone.