

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

**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Band:** 75 (2017)

**Heft:** 3

**Vorwort:** Avant-propos de la rédaction

**Autor:** Guénette, Alain Max

### **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:** 20.02.2026

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

# AVANT-PROPOS DE LA RÉDACTION

## Le statique et le dynamique

Le titre de cette troisième livraison de l'année est un clin d'œil à l'ouvrage de Jean-François Chanlat: *L'individu dans l'organisation: Les dimensions oubliées*, véritable somme parue en 1990, qui recourrait à une double anthropologie, d'une part, à une anthropologie générale, c'est-à-dire à un ensemble de connaissances de ce que constitue l'être humain à la fois comme espèce et comme individu et d'autre part, à une anthropologie singulière, c'est-à-dire à un ensemble de connaissances sur les humains étudiés en contexte. Les travaux de Pierre Robert Cloet et de Philippe Pierre s'inscrivent dans un tel fond, loin des approches par trop statiques, instrumentaux et pour dire de façon crue peu concrets en ce qu'ils ne permettent pas d'appréhender le défi interculturel contemporain. Passons rapidement en revue les textes du dossier. En guise d'introduction, Pierre Robert Cloet et Philippe Pierre offrent d'abord un panorama des recherches en management (inter) culturel, pour mieux situer leurs propres travaux. Ils précisent trois questions posées à l'évolution du management interculturel en entreprise et en organisation qui sont traitées dans le dossier (pp. 20-21). Dans un deuxième texte, ils précisent le sujet de leur intérêt de recherche, à savoir «l'homme mondialisé», posant encore trois interrogations inéchappables à tout chercheur s'intéressant au thème (pp. 30-31). Philippe Pierre développe dans le troisième texte les *dimensions oubliées* dans les recherches en management interculturel, soit celles de «culture» et d'«identité». Deux textes appuient finalement le propos. Les auteurs pointent les limites des approches habituelles *en management interculturel* considérées comme étant trop statiques, et propose des pistes estimées davantage dynamiques pour tenir compte des défis actuels de l'interculturel dans les entreprises. «...“l'interculturel” se niche au cœur d'un triangle dont les pointes seraient: culture, acteur, situation», écrivent P. R. Cloet et P. Pierre qui poursuivent: «Ceci nous amène à considérer le management “culturel” (renvoyant aux éléments incorporées depuis l'enfance et comparés de cultures à cultures) et le management “interculturel” en entreprise et en organisation (renvoyant pour nous aux choix d'appartenance et aux identités constamment en construction par l'entremise de l'acculturation).» «Nos précédents travaux, ajoutent-ils, font le constat de l'émergence de nouveaux acteurs de la mobilité internationale dans de très grandes entreprises contemporaines ...». Pour le dire autrement, les directeurs de ce dossier, veulent dépasser le point de vue de la culture analysée en termes de comparaison entre des cultures nationales comme cela est enseigné aux cadres et dirigeants d'entreprises depuis des lustres et proposent à la place une analyse de la dynamique interculturelle «en termes d'identité culturelle, en termes de relations asymétriques, donnant à voir la pluralité des rôles sociaux endossés par les individus, pourtant au cœur des relations interculturelles en entreprise et en organisation». Passons à présent en revue les études les plus connues des managers et dirigeants en matière de culture, avant de mettre en relief les apports de Cloet et Pierre.

*Comparaisons entre cultures nationales.* Lorsque l'on aborde la question du management interculturel, l'étude qui vient immédiatement à l'esprit est celle de Geert Hofstede, auteur hollandais qui a mené dans les années 1970 une vaste enquête à travers le monde, dans les filiales de la firme IBM, pour mettre en relief les différences entre les cultures nationales. Les résultats de son étude ont été confinés dans un ouvrage en 1980, réactualisé depuis. Empruntant une méthode d'analyse par questionnaire, Hofstede opérationnalisait sa conception de la culture en termes de «programmation mentale» à travers quatre dimensions renvoyant selon lui à des problèmes que tout groupe humain doit résoudre lors de son existence: l'individualisme – par opposition au collectivisme –, la distance hiérarchique – grande ou petite –, le contrôle de l'incertitude – fort ou faible –, et la masculinité – par opposition à la fémininité. Pour cet auteur, la variation des indices (calculés à partir des réponses aux questionnaires) de chaque pays sur ces quatre dimensions montre la prise de position de chaque société par rapport à ces problèmes. Dans son optique, ce qui différencie les hommes est leur «programmation mentale», en partie unique et en partie partagée avec les autres individus. Hofstede s'intéresse aux effets collectifs et aux conséquences des différences culturelles qui sont selon lui importantes pour la gestion. C'est l'approche la plus connue dans le domaine des managers occidentaux, la plus enseignée aussi car relativement aisée à comprendre et à enseigner en formation. Très en vue dans le monde anglo-américain, elle a été critiquée cependant. Notamment par un auteur français, Philippe d'Iribarne, lequel s'étonnait de certains résultats regardant son propre pays et qui ne lui semblaient pas nécessairement pertinents. Il mettait ainsi en question les limites de l'étude du chercheur hollandais en s'appuyant sur chacune des dimensions. Hofstede que l'on peut ranger dans le *courant empiriste et quantitatif* d'études comparées des cultures nationales, a affirmé ses positions au fil des décennies. Outre les critiques sur les limites méthodologiques de ses études, il subit aussi des critiques sur l'aspect «culturaliste» de sa démarche avec les risques inhérents aux approches culturalistes dont les effets de catégorisations culturelles outrancières représentent un risque par leur simplification même. Parti de la question de différences de développement, d'Iribarne a lui aussi 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, son influence étant médiatisée par la gestion. S'appuyant sur une démarche ethnographique, cet auteur apportait à son tour une interprétation des aspects (inter)culturels de la gestion. À travers des études de cas de trois filiales – américaine, française et hollandaise – d'une entreprise française à vocation internationale, il s'attachait à comprendre le fonctionnement de l'entreprise dans ses registres nationaux. Les résultats de son enquête ont été confinés dans un ouvrage paru en 1989. Ses travaux incitent, devant des cas de résistances à la mise en place de procédures de management, à comprendre concrètement les ressorts culturels qui sont à l'œuvre ou, pour le dire autrement, à faire ressortir le «substrat anthropologique» profond expliquant les différences culturelles et donc aussi les éventuelles résistances à des changements. En s'appuyant sur différentes traditions nationales, il montre que les principes de gestion américains que l'on croit souvent être le fruit de la raison universelle sont en fait enracinés dans un contexte particulier, et il met en évidence les modalités particulières sous lesquelles l'enracinement d'une gestion est susceptible de s'exprimer.

Revenant à ses cas, notons que les trois pays – États-Unis, France et Pays-Bas – sont trois pays développés, marqués par un vif attachement à la liberté; or, malgré cela, les pratiques observées sont très contrastées sur tous les éléments de la gestion: en matière de conception de l'autorité, de pouvoir professionnel, de rapports hiérarchiques, de rapports entre pairs, de la coordination horizontale, etc. D'Iribarne s'inscrit dans un *courant empiriste et qualitatif* d'études comparées des cultures nationales, dans la lignée d'une longue tradition française (comparative), ses travaux s'attachant à mettre en évidence des éléments structuraux qui, selon l'expression de P. d'Iribarne, «traversent les siècles». Outre les critiques sur les limites méthodologiques de ses études, il subit lui aussi des critiques sur l'aspect «culturaliste» de sa démarche, comme Hofstede.

*Interculturalité et stratégies identitaires.* Éloignés des approches comparatistes, des auteurs, sociologues en l'occurrence, soulignent le rôle central de la reconnaissance d'autrui dans le processus de structuration identitaire. Ils privilégient davantage l'étude des dynamiques interactionnelles et des processus identitaires quand le vécu culturel est menacé en contextes multiculturels et que celui-ci se situe moins à un niveau national qu'à celui du groupe social d'appartenance. Ces travaux s'intéressent autant à une diversité du personnel déjà là qu'à celle produite par une internationalisation croissante des firmes et à la présence de cadres occidentaux en terre étrangère. Les auteurs rassemblés dans ce courant sont ainsi éloignés des tenants des approches comparatistes. Ils combattent en outre les tentations d'une psychologie positiviste qui considère la culture comme une variable indépendante, antérieure et extérieure à l'individu, et rarement comme un processus construit dans et par l'activité même des individus. Renaud Sainsaulieu a tout particulièrement montré l'importance des cultures de métiers dans l'organisation des comportements des salariés dans l'entreprise. Ses travaux, comme ceux de son collègue Claude Dubar, avancent l'idée d'une transaction permanente au travail, fragile, intensément vécue le plus souvent entre les individus porteurs de désirs d'identification et les institutions offrant en retour des statuts à travers les situations de travail organisé, des formes très diverses de reconnaissance sociale. Pour ces individus, le monde vécu du travail ne se réduit donc pas à une simple transaction économique, mais il met en jeu leurs personnalités, cristallise leurs espoirs, engage leurs définitions sociales à travers différents espaces au sein desquels les individus se considèrent comme suffisamment reconnus et valorisés, comme l'a souvent signalé Philippe Pierre. Le fait de pouvoir «jouer» avec différents espaces et de pouvoir ainsi «négocier» et «gérer» ses appartences au sein de différentes communautés constitue un élément essentiel de cette transaction dont les partenaires sont multiples: le groupe des pairs au sein de l'atelier, du bureau ou de l'équipe de travail, le supérieur hiérarchique ou d'autre responsables de l'entreprise, le dirigeant syndical ou l'élu local, le formateur, le conjoint et l'univers de la famille, etc. Or, ces partenaires auxquels on peut s'identifier tendent à être de plus en plus nombreux dans le cadre d'activités à l'international. La connaissance même de ces partenaires est de moins en moins aisée du fait de nombreuses barrières linguistiques, de la brièveté des séjours et des affectations. Elle engendre en fait une définition nouvelle et de moins en moins stable du sentiment d'appartenance pour l'individu. C'est dans cette perspective que s'inscrivent résolument Pierre Robert Cloet et Philippe Pierre, sociologues qui reconnaissent l'encastrement culturel de toute organisation sans vouloir y lire la primauté d'une culture nationale. Ils y repèrent plutôt des effets d'interaction entre culture nationale et culture de

l'organisation, elle-même «productrice de culture.» Se faisant, Cloet et Pierre prennent en compte les mobilités contemporaines dont la compréhension sont «différentes à la fois de celle des situations d'immigration, de celle des expatriations durables des années soixante en entreprise ainsi que des formes de mobilité professionnelle analysées par des sociologues comme R. Sainsaulieu ou C. Dubar, au cours des années quatre-vingt. Ne formant ni syndicat, ni instance de représentations collectives, les nouveaux «grands mobiles» ne constituent ni une classe, ni un groupe social, ni un réseau unifié, ni même une «famille professionnelle en termes de pratiques de l'espace et des transports – homogènes»».

Cloet et Pierre posent trois questions à l'évolution du management interculturel en entreprise et en organisation, questions auxquelles les textes formant ce dossier s'emploient à répondre (pp. 20-21):

- > «comment, d'une part, proposer, sans abus de généralisation, une réflexion sur les régimes d'action des migrants, expatriés, étudiants,... qui échappe au réductionnisme de l'explication par les seules logiques de champ culturel et qui ignore ce que les acteurs importent dans le champ et qui provient de l'extérieur de ce champ?»
- > Quel est, au final, le «vécu» empirique de ceux qui peuplent nos sociétés pluralistes et dans lesquels l'on pourrait être situé mais étonnamment aussi, participer de plusieurs mondes?
- > Comment, enfin, en intégrant ces vies et identités «plurielles», penser la possibilité d'un management interculturel comme coextensif d'une éthique de la reconnaissance dans les entreprises et organisations?»

Pour la rédaction,  
*Alain Max Guénette*