

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
Artikel:	Management interculturel : et puis est venu le temps de l'exploration des identités...
Autor:	Cloet, Pierre Robert / Pierre, Philippe
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-823290

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: 19.02.2026

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

MANAGEMENT INTERCULTUREL. ET PUIS EST VENU LE TEMPS DE L'EXPLORATION DES IDENTITÉS...

PIERRE ROBERT CLOET
Université Paris Ouest Nanterre La Défense
prcloet@free.fr

PHILIPPE PIERRE
Université Paris Dauphine
philippe.pierre22@wanadoo.fr

➤ La recherche en management interculturel, jusqu'à présent, a fait assez peu de place dans les champs francophones à l'individu, au caractère pluriel de ses appartenances, aux dissonances et aux tiraillements identitaires, préférant se focaliser sur l'étude de différences comportementales culturelles issues de processus de socialisation liés aux États-nations. Les dynamiques en termes d'identité culturelle, en termes de relations asymétriques de pouvoir et en termes d'ethnicité, donnant à voir la pluralité des rôles sociaux endossés par les individus, pourtant au cœur pourtant des relations interculturelles en entreprise et en organisation, sont souvent oubliées ou passées sous silence. Cultures et identités sont aujourd'hui des termes victimes d'inflation sémantique mais chacun séparément. Nous voulons, dans ce texte, contribuer à rassembler leur sens autour de la notion de bricolage identitaire et participer d'une anthropologie plurielle des régimes d'action en contexte multiculturel. Identités et cultures sont deux piliers inséparables de la recherche en management interculturel.

Mots-Clés: Management interculturel, bricolage, interculturation, acculturation, altérité.

Le management interculturel est un domaine d'avenir avec 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 qui semblent conduire les entreprises à davantage prendre en compte la variable culturelle dans leurs pratiques de gestion. Les entreprises ne sont pas les seules affectées par de nouveaux phénomènes sociaux autour de la question des différences¹, les individus le sont également dans la mesure où leurs déplacements géographiques, leurs mobilités professionnelles les conduisent également à des comparaisons constantes d'ordre socio-culturel ainsi qu'à des interrogations sur leur propre identité², sur

¹ P. Dupriez et S. Simons, *La résistance culturelle. Fondements, applications et implications du management interculturel*, Bruxelles, De Boeck, deuxième édition, 2002.

² E. T. Hall, *Beyond Culture*, Anchor Books, 1977.

cette dimension d'intelligible à partager avec les autres cultures.

Les doctrines et outils de gestion imaginés par les sièges des entreprises, par les dirigeants, par les «têtes pensantes» ne peuvent éliminer des effets de contextes culturels différents des leurs³. E. Mutabazi a d'ailleurs su rappeler que le caractère multiculturel des rapports collectifs de travail, la question de la possible réciprocité entre partenaires inégaux, existe depuis que l'homme est homme: «depuis les équipes de chasse ou de pêche qui existent dans de nombreux pays, depuis l'époque préhistorique jusqu'aux équipes transversales et virtuelles aujourd'hui à la mode, la plupart des entreprises font toujours appel à des équipes composées de membres ayant des compétences complémentaires et souvent porteurs de cultures nationales ou régionales, claniques ou professionnelles voire politiques et religieuses, différentes»⁴.

Le management interculturel est compréhension de la manière dont des univers de significations potentiellement antagonistes parviennent à échanger de l'information. Le sens qui se cache derrière les mots de performance, d'évaluation, d'efficacité, de haut potentiel... n'est pas le même selon les pays où on les énonce et certains mots n'ont pas leur équivalent dans des régions parfois situées à quelques centaines de kilomètres de distance. Le domaine du management interculturel étudie donc des individus qui ont peut-être le même degré d'organisation mais, par définition, pas les mêmes chemins de la pensée et de l'histoire pour y parvenir. Réfutant ainsi le primat théorique d'un comportement humain guidé par le seul intérêt, l'effet expansionniste du marché serait constamment tenu en échec par des valeurs non matérielles, culturelles, qui recouvrent une variété presque infinie de convictions religieuses, sociales ou politiques.

Dans un livre de référence pour la discipline, E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat⁵ explorent les bases de ce qui pourrait être une théorie séquentielle de l'action en contexte multiculturel en insistant d'abord sur le poids de ces conventions culturelles catégorisées, largement inconscientes, profondément enracinées qui orientent les conduites. Ils rappellent également que la validité d'un énoncé culturel ne peut être affirmée indépendamment du «lieu» de son énonciation. Ils soulignent la capacité de réflexivité pragmatique des acteurs en contexte multiculturel et les passages rapides et fréquents d'une logique d'action à une autre⁶. Avec le management interculturel, se dessine donc une anthropologie plurielle des régimes d'action, de l'accord entre personnes appartenant non seulement à des groupes différents mais également habituées à changer le principe d'évaluation de leurs conduites quand elles changent d'interlocuteurs et passent d'une situation à une autre, d'un jugement affiché à un autre, d'une forme de résistance à une autre de retour chez soi, en compagnie d'amis, de collègues choisis devant un café...

Jusqu'à présent, dans la discipline du management interculturel, les comparaisons culturelles termes à termes (de pays à pays principalement) ont pris le pas sur cette anthropologie plurielle des logiques d'action (davantage centrée sur les compétences de femmes et

³ J.-F. Chanlat, E. Davel et J.-P. Dupuis, *Cross-Cultural Management. Culture and Management across the World*, Routledge, 2013.

⁴ E. Mutabazi, «Du multiculturalisme à l'interculturel. Une expérience de management d'équipe multiculturelle en Afrique occidentale», *Colloque d'Alexandrie*, CEDIMES, 14-17 mars 2004.

⁵ E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat, *Gestion en contexte interculturel*, Presses Universitaires de Laval – Teluq, 2008.

⁶ D. Bloor, *Sociologie de la logique ou les limites de l'épistémologie*, Pandore, 1982, cité par J.-N. Ferrie, «La traversée des mondes», Hermès, 22, 1998, p.35.

d'hommes *pluriels*⁷). Entre codes d'appartenance culturels hérités et codes de référence culturelle choisis, c'est bien au moins à quatre ou cinq niveaux d'observation que devrait s'entendre l'analyse des faits et relations dits «*interculturels*»: le niveau de l'individu qui travaille, celui des équipes multiculturelles où il opère, celui de l'institution qui l'emploie, insérée elle-même dans une ou plusieurs cultures nationales, avec en surplomb des éléments que l'on pourrait identifier comme inter, supra ou transnationaux...

De récentes recherches en management interculturel, comme celles qui touchent à l'hyper-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 autre chose qu'aux circonstances⁸. Ces recherches en management interculturel, longtemps centrées sur le registre collectif des comparaisons de pays à pays et la construction d'échelles d'attitudes⁹, s'emparent aujourd'hui de nouvelles réalités que nous nommerons transnationales et admettent qu'un découpage culturel propre à une Nation ne se confond pas avec la culture tout court (et des réalités diasporiques par exemple).

L'intégration de ces dynamiques transnationales a du mal à être reconnu. Étonnamment, la sociologie française et, à sa suite, la recherche en management interculturel, ont encore trop tendance à «sédentariser le social»¹⁰ et à laisser à la seule ethnologie l'étude des nomades, des diasporas, des populations mobiles. B. Lahire (2013, p. 65) remarque que les sociologues européens ont tendance à resserrer leurs analyses autour de la classe sociale, autour des enjeux de domination pesant sur les «mondes vécus» en fonction des contraintes structurelles, «laissant le plus souvent aux anthropologues le soin d'étudier les variations intersociétés ou intercivilisations, et aux historiens celui de prospecter les variations interépoques».

La discipline du management interculturel a, jusqu'à présent, accordé l'avantage à une explication aux grands dispositifs macro-sociaux (au premier rang desquels se situe la culture nationale comme dans les travaux fondateurs de G. Hofstede, de F. Trompenaars, de S. J. Schwartz, de R. Inglehart ou de l'enquête GLOBE). Un premier temps positiviste de la recherche en management interculturel a donc été celui de rendre visible, de nommer et de qualifier les espacements et les différences entre nations conduisant à de supposés «malentendus», «chocs» ou «risques culturels». Ceci a abouti à reléguer à l'arrière-plan les représentations, pratiques et identités des individus dans leurs rapports quotidiens dès lors que l'on ne pouvait les classer à partir d'une opposition bipolaire (individualisme-collectivisme, degré fort ou faible de contrôle de l'incertitude, etc.).

Un deuxième temps – bien nécessaire – est celui de la relation, des interfaces et des emboîtements. Les recherches interculturelles doivent, selon nous, délibérément considérer la subjectivité ambiguë des acteurs: ces états vécus non pas comme un obstacle à neutraliser ou

⁷ B. Lahire, *L'homme pluriel. Les ressorts de l'action*, Nathan, 1998.

⁸ Y.-t. Lee, V. Calvez et A. M. Guénette, *La compétence culturelle. S'équiper pour les défis du management international*, L'Harmattan, 2008; E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat, *Gestion en contexte interculturel*, Presses Universitaires Laval-Telus, 2008; C. Barmeyer, *Management interculturel et styles d'apprentissage. Étudiants et dirigeants en France, en Allemagne et au Québec*, Presses de l'Université Laval, 2007.

⁹ G. Hofstede, *Cultures and Organizations. Software of the Mind*, McGraw-Hill, 1991; F. Trompenaars, *L'entreprise multiculturelle*, Maxima / Laurent du Mesnil Éditeur, 1994.

¹⁰ A. Nouss parle d'éthos d'exilance pour cette expérience des sujets exilés qui ne connaît pas de repos (A. Nouss, «Enjeu et fondation des études exiliques ou Portrait de l'exilé», *Socio*, 05, Octobre 2015, p. 241-268).

à refouler, mais comme la substance même du travail exploratoire à effectuer. À l'exception notoire des recherches de Mutabazi, des travaux fondateurs de l'équipe «Gestion et société», de ceux de Bosche, de Sauquet, de Chanlat, de Dupriez et Vanderlinden ou encore de ceux de Dupuis, jusqu'ici, le penchant modélisateur (positiviste) des recherches interculturelles les plus connues, dans le domaine de la gestion particulièrement, et qui influence le travail des praticiens, semble encore peu contrebalancé par l'importance des épistémologies du récit individuel et de l'action contextuellement située d'autres chercheurs «interculturalistes» (interactionnistes et constructivistes), particulièrement dans le domaine de la communication interculturelle (Ladmiral, Lipiansky, 1989; Demorgan, 2010), sans que l'on puisse cerner toujours les notions et correspondances conceptuelles à partir desquelles on puisse fonder, dans un débat commun, un contrôle de la cohérence interne des connaissances (Pesqueux, 2000). Ainsi, encore trop souvent, on préfèrera ignorer la pluralité de dispositions dont sont porteurs les individus pour rabattre la question éventuelle du conflit (inter-individuel et intra-individuel) à un point, une mesure statistique entre deux grandes tendances opposées (collectives) et ne pas se poser la question d'un quelconque bricolage possible, d'une quelconque métarègle reliant les deux points ensemble.

L'épistémologie interculturelle que appelons dans ce dossier de nos vœux est certainement à explorer aussi dans le foisonnement anthropologique et philosophique des métaphores autour du divers, du métissage, de la créolisation et de ses manifestations: figure du rhizome avec G. Deleuze et F. Guattari (1980), de la relation avec É. Glissant (2009), mouvements d'une oscillation avec F. Laplantine et A. Nouss (1997), manteau d'Arlequin avec M. Serres (1994), série de branchements avec J.-L. Amselle (2001), reliance avec E. Morin (2004), importance d'un texte et de la compréhension de soi comme interprétation avec P. Ricœur (2004) ou encore «bulles» humaines vulnérables dans les mouvements de «l'écume» avec P. Sloterdijk (2006)¹¹. On trouvera pareille interrogation sur les liens entre les phases de l'être et le devenir, en management interculturel, chez T. Fang, par exemple, avec notamment la métaphore du Yin et du Yang pour exprimer que la relation entre deux locuteurs est un devenir en marche. Ce n'est pas un «juste milieu» aristotélicien mais la rencontre de deux dimensions qui existent par leurs contraires et permet précisément que la signification puisse être partagée¹².

Cet oubli des arbitrages constants entre plusieurs «provinces du moi», est étonnant chez les auteurs les plus connus en management interculturel qui semblent dénier jusqu'à présent aux personnes qu'ils étudient le droit d'être coupés – au moins en deux – par «la force d'engagements affectifs en héritage»¹³. Il est rare, par exemple, de trouver dans les écrits de G. Hofstede, de F. Trompenaars ou même de P. d'Iribarne les parcours de vie de binationaux (voir en tableau 1, de cette introduction au présent dossier, le pôle des auteurs s'intéressant prioritairement aux «modèles sociaux»). En découle, dans la plupart de ces travaux, ce que nous pourrions nommer un resserrement dommageable de la conscience en termes

¹¹ J.-F. Chanlat et P. Pierre, *Le management interculturel. Évolution, tendances et critiques*, EMS, 2018.

¹² T. Fang, «Yin Yang: A New Perspective on Culture», *Management and Organization Review*, 2012; T. FANG, «From “onion” to “ocean”: Paradox and change in national cultures», *International Studies of Management & Organization*, 35(4), 2005-2006, p. 71-90; voir aussi K. M. Eisenhardt, «Paradox, spirals, ambivalence: the new language of change and pluralism», *Academy of Management Review*, 25(4), 2000, p. 703-705

¹³ A. Tarrius, L. Missaoui, «Conclusion», A. Tarrius, L. Missaoui et F. Qacha, *Transmigrants et nouveaux étrangers*, Presses Universitaires du Mirail, 2013, p. 186.

psychologiques autour «d'un ici-même» qui se réduit à un «soi-même»¹⁴ et à l'incapacité de penser les processus d'individualisation autrement que sur «le mode du noyau rayonnant sur l'ensemble d'une sphère»¹⁵.

Derrière cet oubli, nous voulons pointer que les recherches interculturelles réalisées en entreprise et en organisation ont largement été le lieu d'expression d'une tradition occidentale représentationaliste produite par un observateur qui découpe à la troisième personne les cultures en face de lui, souligne des rapports de causalité entre culture et comportements inférés, croit dur comme fer à la réalité de son objet (qui est en réalité toujours «construction») et délaisse ainsi le plus souvent une perspective phénoménologique, «de l'intérieur» pourrait-on dire, propre à chacun «en première personne»¹⁶.

Ainsi, le management interculturel a longtemps peiné à accepter une véritable prise en compte des «identités» au travail¹⁷. C'est le sens de ce dossier de la *Revue économique et sociale* que d'explorer ce lien nécessaire entre identités et cultures en management interculturel.

L'étude de l'appartenance ethnique dans le cadre de recherches sur les processus de formation identitaire en entreprise, point aveugle des discours, est récente. Nous l'encourageons dans ce dossier parce qu'elle nous semble féconde pour la richesse interprétative de sciences de gestion qui ont encore souvent tendance à épouser, dans le registre de la comparaison internationale, une visée abusivement normative qui consiste à retenir scientifiquement pour chaque groupe uniquement son «caractère national»¹⁸.

Alors même qu'elle n'ont cessé de gagner en intensité et en influence dans nos sociétés et conduit les individus à en faire dériver des *loyautés* et des droits collectifs concurrençant la nation ou la conscience de classe, les dimensions de l'identité et de l'ethnicité, ont été mésestimées dans une grande partie des travaux de recherche en management interculturel jusqu'au milieu des années quatre-vingt-dix. Ces notions ont longtemps été mises de côté dans l'analyse. Elles n'offraient apparemment pas un angle pertinent d'analyse aux yeux de ceux qui apparaissent comme les fondateurs de la discipline du management interculturel. L'interrogation centrale de ces fondateurs nous apparaît, avec le recul, moins sociologique ou psychologique que proprement métaphysique et tend à s'ordonner autour de la question: qu'est-ce qu'une personne caractéristique de ce qui pourrait être une âme nationale (nous pensons ici aux premiers travaux de G. Hofstede qui eurent un grand retentissement dans la pratique des consultants en management interculturel et dans lesquels la dynamique des relations interethniques y est souvent réduite à un face-à-face entre immigrants (les candidats à l'intégration) et la société d'accueil, conçue, par définition, comme une société intégrée, et aussi à ceux de F. Trompenaars ainsi qu'à ceux de R. D. Lewis)? Pour ces fondateurs, nous ne pouvons être moraux dans une certaine tradition occidentale que si nous savons quelle fin nous poursuivons. La connaissance de soi est une vertu qui doit chasser les fausses consciences de soi. On ne se demande pas «qui je suis» mais ce que je suis au travers

¹⁴ A. Nouss, «Enjeu et fondation des études exiliques ou Portrait de l'exilé», *Socio*, 05, Octobre 2015, p. 241-268.

¹⁵ E. Lozerand, «Penser les individus du monde», *Socio*, 05, Octobre 2015, p. 139-161. E. Lozerand note que «les arts gestuels japonais permettent par exemple de produire des barycentres, en diverses régions du corps, voire au-delà de ses limites anatomiques».

¹⁶ F. Varela, E. Thompson et E. Rosch *L'inscription corporelle de l'esprit. Sciences cognitives et expérience humaine*, Le Seuil, 1993.

¹⁷ R. Sainsaulieu, *L'identité au travail*, PFNSP-Dalloz, 1977.

¹⁸ Y.-F. Livian, «Pour en finir avec Hofstede. Renouveler les recherches en management interculturel», *Colloque Atlas/AFMI*, mai 2011.

de mes valeurs. La plupart des conceptions de l'identité chez les théoriciens de l'interculturel s'apparentent à un moi nouméral qui ne serait que peu sujet aux lois du monde phénoménal. Ce moi n'a pas d'histoire, pas d'âge, n'est que peu sensible à des variations....

L'article de Kerstin Martel, dans ce dossier, souligne qu'une certaine tradition de recherche en management interculturel, autour de l'emploi abusif des travaux de G. Hofstede, a tendance encore à mutiler l'expérience pour n'en sauver que la représentation sous forme de valeurs (entendues comme le caractère estimable, désirable, le prix que l'on attribue à une chose ou à une personne et qui influencent la représentation de soi dans une société (nationale) donnée). Dans ces travaux, l'identité culturelle ou l'identité ethnique sont considérés comme un ensemble immuable et transmissible de «traits» dans des entités discrètes et homogènes (et envisagés à travers les valeurs, mais aussi les croyances, rites, langue, code de politesse, pratiques vestimentaires...). La mémoire collective du groupe ne cesserait de transmettre de manière sélective ces traits et de forger l'individu à son image. On insiste beaucoup dans ces travaux sur la notion de «distance culturelle» qui pourtant repose comme l'écrit O. Shenkar, sur plusieurs «illusions»: de symétrie (la distance culturelle serait la même pour un Hollandais s'installant en Chine et pour un Chinois s'installant aux Pays-Bas), de discordance (certains facteurs, culturels ou organisationnels, seraient plus importants que d'autres), de causalité (des facteurs autres que la culture peuvent bien entendu marquer une distance) ou de stabilité (on suppose que l'on trouve à peu près la même marge de variation et à peu près les mêmes types de personnalité¹⁹ dans toutes les sociétés étudiées. Il n'existe ici ni courbe d'apprentissage, ni convergence²⁰). Ainsi, pour prendre un exemple, une communauté immigrée risque de connaître des modifications considérables à travers les générations successives et la notion de stabilité sera donc toute relative)²¹.

L'article de C. Remy et L. N'Guyen Angelot pointe particulièrement l'importance qu'il y a à étudier le trajet, l'itinérance et non seulement ce qui est stable, permanent. Ils évoquent les passages individuels d'une forme culturelle à une autre, ce qui participerait d'une *trajectographie*, pour reprendre les mots de P. Virilio, et avait pourtant été initiée par la sociologie de l'École de Chicago qui accordait un large crédit à une grande variété de figures d'étrangers dans une même société (le prolétaire noir, le précaire, le marginal, le Juif, l'Asiatique, le saisonnier...), portait grande attention aux tiraillements vécus. Quel sens donner aux métissages culturels acquis par le contexte de naissance, à ceux issus suite à une expérience de mobilité voulue, de migration subie, de néo-parentalités (familles recomposées, homoparentalités, uni-parentalités), adoptions et procréations médicalement assistées, transidentités (sujets transgenres ou transsexuels)? Il y a bien à comprendre une clinique des métissages qui constitue un nouveau paradigme du management interculturel permettant de penser celle des autres nouvelles constructions identitaires.

La possibilité de l'articulation entre différents types de cultures d'origines, plusieurs foyers d'affiliation pouvant renvoyer, chez un même individu, à plusieurs cadres d'influences culturelles et politiques constitue l'objet principal de ce dossier.

Au fond, non seulement y est contestée l'idée que l'appartenance nationale soit plus fon-

¹⁹ R. Linton, *Le fondement culturel de la personnalité*, Bordas, 1977, p. 138.

²⁰ O. Shenkar, "Measurement of cultural differences", *Journal of International Business Studies*, 32 (3), 2001.

²¹ H. Schmalenbach, „Die soziologische Kategorie des Bundes“, *Die Diaskuren, Jahrbuch für Geisteswissenschaften* vol. 1, 1922, pp. 35-105.

damentale et plus décisive dans la construction de l'identité culturelle que l'appartenance à un autre type de communauté, mais surtout, on porte une attention toute particulière à des identités devenues comme «plurielles» (Lahire, 1998), davantage «clivées» (Bourdieu, 1997, p. 79). Des figures de femmes et d'hommes, autrefois marginalisées, se placent aujourd'hui au centre des préoccupations de plus en plus de recherches novatrices qui soulignent la menace permanente de l'effondrement des grands systèmes de sens (école, armée, église, état-nation,...) ou encore l'incapacité qu'éprouvent des identités «métissées», «composites», «créoles» de «s'absorber dans des représentations politiques institutionnelles qui les reconnaîtraient» (Affergan, 2002). La question n'y est pas de savoir expliquer ce que sont objectivement les arméniens, les corses ou les occitans mais de comprendre ce que veut dire pour un sujet ou un collectif de recourir à l'identification «arménienne», «corse» ou «occitane». En cernant ces différents répertoires culturels (locaux, régionaux, nationaux, supranationaux,...) propres à chaque contexte humain, les recherches interculturelles en organisation et en entreprise doivent, selon nous, participer d'une compréhension de la complexité des processus par lesquels les individus visent péniblement à définir leur appartenance culturelle et tentent d'établir des équivalences entre catégories de personnes.

1. PRÉSENCE DE TROIS COURANTS DE RECHERCHE EN MANAGEMENT INTERCULTUREL DANS LES CHAMPS FRANCOPHONES

Si l'on parcourt l'histoire du management interculturel, on se doit de pointer un premier courant de recherche (empiriste, statistique et quantitatif), autour de la figure de Hofstede²², qui étudie comparativement, d'un pays à l'autre, les variables (supposées indépendantes) de différenciation culturelle à l'œuvre. Les phénomènes culturels étudiés y sont considérés comme universels et peuvent, selon les auteurs, supposer une convergence inhérente au raisonnement. Ainsi, les recherches en management interculturel se partagent, selon nous, entre tenants d'une approche herméneutique qui pose la question du sens comme préalable à la question de la vérité culturelle, comme constituant sa voie d'accès, et une approche structurale dont le but de la démarche est d'établir des critères de validité, donc de définir des concepts et des procédures de raisonnement susceptibles de fonder un partage entre jugements vrais et jugements faux dans une aire culturelle délimitée.

L'approche consistera ici à mesurer empiriquement, et quantitativement le plus souvent, la moyenne des valeurs d'une population. Une distinction entre culture et domaine «hors culture» sera faite et reposera sur une opposition conceptuelle, occidentale pourrait-on souligner, de type dualiste et relative à la conception que le chercheur se fait des relations entre des entités qu'il choisit de dénommer *cultures* (Shweder, Le Vine, 1984; Kuper, 1999). Ce courant semble offrir une prééminence aux dimensions idéologiques activées pour faire sens dans des situations peu équivoques (Gannon, Newman, 2001). L'objet initial de la recherche concerne le plus souvent la satisfaction au travail comme dans la célèbre enquête IBM, menée à partir de 1966, par Hofstede, dans plus de septante pays. Et ainsi que le souligne Segal, «on trouve certes chez les utilisateurs d'Hofstede des simplifications abusives nourrissant des stéréotypes nationaux mais l'auteur, lui-même, a toujours mis en garde ses lecteurs contre de telles réductions de son travail».

²² On mentionnera le succès de la traduction française du livre de Hofstede avec Bollinger, 1987.

Un deuxième courant (ethnographique et qualitatif), autour de la figure de d'Iribarne, des travaux de Segal et de Chevrier, privilégiant la nature sociohistorique des processus de catégorisation sociale lors d'interactions humaines, prend le parti d'étudier intensivement, hic et nunc, les formes d'une culture politique dominante en un pays, la permanence des références qui servent à l'interprétation et qui signent l'appartenance à une culture donnée en la rendant incomparable à un autre univers culturel. Les formes politiques, institutionnelles et culturelles forment un système organisé que l'on s'attachera à étudier en entreprise au travers de l'efficacité des rapports de coopération. Puisque «l'analyse des cultures politiques y est présentée comme l'option la plus féconde à prendre pour comprendre les différences internationales en matière de management» (Segal, 2011), il s'agit de constituer une «exploration des imaginaires politiques dans l'entreprise» et de comprendre les racines culturelles des difficultés que rencontre la construction du dialogue social en un espace géographique²³. Ce courant s'appuie sur une conception «interprétable de la culture» qui se différencie des approches institutionnalistes dites de «l'effet sociétal» (Maurice, Sellier, Silvestre, 1982) ou des approches en termes de «business systems» qui n'ont pas connu de succès en France dans les pratiques des consultants et des acteurs de l'interculturel (Whitley, 1992 a, 1992 b). L'objet initial de la recherche de ce courant concerne majoritairement le management des filiales étrangères d'entreprises industrielles comme dans l'ouvrage *La logique de l'honneur* de d'Iribarne (1989) et les trois usines de l'entreprise Pechiney étudiées en France, aux États-Unis et en Hollande. Si ces recherches ne rechignent pas à identifier des influences diverses qui se mélangent, s'affrontent, se recomposent dans un contexte donné²⁴... (?) la notion de culture dont il s'agit ici se situerait au-delà des faits institutionnels discutés et révocables. Elle leur en donnerait forme, nous amenant à nous interroger sur la temporalité qui fait qu'une société possède une capacité à révoquer sa forme ou, tout du moins, à problématiser sa culture.

Un troisième courant (anthropologique et qualitatif), prenant davantage en compte la présence de groupes professionnels, culturels et ethniques dans une société majoritaire (pensons aux expatriés des grandes entreprises, aux migrants de faible extraction sociale, aux équipes de travail dans les secteurs de l'humanitaire,...), étudie les parcours identitaires à l'œuvre entre groupes de référence et groupes d'appartenance de sujets qui peuvent imprimer davantage qu'autrefois de variations individuelles à la tenue de leurs rôles sociaux (Mutabazi, 2007; Sauquet, 2007; Davel, Dupuis, Chanlat, 2008, 2013). Des cas de variances infra-nationales sont présentées comme plus fortes qu'internationales (Tsui, Nifadkar, Yi Ou, 2007). Condamnant à la fois le risque d'un possible universalisme de valeurs hors d'atteinte de la conscience (premier courant) face au risque d'un universalisme de logiques séculaires reproduites *ultimement* et à l'infini (mauvaise compréhension des apports du deuxième

²³ Segal, 2009, p. 141.

²⁴ «La question qui mérite d'être prioritairement (mais non exclusivement) posée, dans le contexte de la mondialisation accélérant la circulation des hommes, des capitaux et des théories du management, n'est pas celle de savoir comment décrire, analyser et prendre en compte, dans leur infinie variété, «toutes les différences» culturelles entre les salariés, mais bien d'identifier celles qui interfèrent de façon la plus significative avec le fonctionnement des entreprises internationales. La tâche est ici autrement plus complexe dans la mesure où ces dimensions-là ne se donnent pas à voir aussi clairement que les différences identitaires revendiquées ouvertement par les acteurs. S'intéresser davantage aux premières qu'aux secondes (ou l'inverse) relève de la liberté que possède le chercheur de choisir son objet de travail. Point n'est besoin de lui prêter l'idée que la sienne voudrait à elle seule occuper tout le terrain» (Segal, 2011).

courant)²⁵, ce courant cherche à explorer certaines des dimensions oubliées d'un «*agir stratégique, identitaire et culturelle*» en situation (arguments cognitifs, moraux et émotionnels) comme la distance aux rôles tenus, l'empathie, le jeu et la souffrance du jeu autour des positions et statuts professionnels.

Au-delà de la simple expression publique, affichée, revendiquée des identités et différences culturelles, on priviliege ici l'étude des dispositions à vouloir se différencier d'autrui et qui est le cœur de tout processus culturel de création du sens chez l'humain.

Ce serait retourner le piège du culturalisme simpliste contre soi que de faire de l'éphémère (la manipulation situationnelle de l'identité qui fait que l'on ne peut définir totalement à l'avance les qualités culturelles des événements et des actions futures) le «nécessaire» et la substance (les cadres culturels qui ont caractère de permanence et de codes contraignants) l'épiphénomène²⁶. Pour autant, ce serait également une erreur que de ne jamais prendre en compte, dans la compréhension des cultures, la question de l'identité qui est aussi pour beaucoup «une promesse qui nous lie», comme l'écrivait Ricœur, et, au premier chef des engagements moraux, à des contextes culturels et familiaux qui bornent les choix mais confèrent aussi, «quand l'interprétation de soi devient estime de soi»²⁷, des formes de reconnaissance. Ainsi, bien souvent, par exemple, l'étude de «l'honneur» quand on le réfère à un champ national s'équilibre des trajectoires singulières entre ces champs nationaux et «toutes ces histoires racontent finalement la même chose: celle de devenir honorable malgré sa différence, celle d'être honorée grâce à sa différence»²⁸. Une dimension implicite, et en cela peu exploitée, des travaux de d'Iribarne réside dans cette permanence anthropologique des conventions humaines qui est celle de la gestion de la face. Nous la comprenons comme proprement *identitaire*²⁹.

2. PERSPECTIVES RENOUVELÉES DE RECHERCHES INTERCULTURELLES

On pourrait appréhender les différences entre ces trois courants selon un axe ordonnant différemment un rapport à la culture de l'ordre de la «détermination» du «programme» ou de «l'énonciation»³⁰, une tension entre «la recherche de régularités et de conceptualisations génératrices» et d'autre part, «la variété des figures de l'action comme la singularité des contextes»³¹ (tableaux 2, 3a et 3b). La coexistence de ces trois courants de recherche en management interculturel dessine, à nos yeux, une *anthropologie plurielle des régimes d'action* et de l'accord entre personnes appartenant non seulement à des groupes différents mais également habituées à changer le principe d'évaluation de leurs conduites quand elles

²⁵ d'Iribarne, 1998, p. 348, cité par Cazal, 2000, p. 24.

²⁶ Le sens qu'une personne dépose dans ses faits et gestes n'a pas toujours à voir avec la signification réfléchie d'un auteur sinon autrui serait comparable à un hiéroglyphe à déchiffrer (Lenclud, 2013, p. 41).

²⁷ Ricœur, cité par Alter, 2012, p. 249. «Les patrons atypiques portent un jugement positif sur ce qu'ils sont, parce qu'ils ont choisi «intentionnellement» de devenir des étrangers légitimes, et qu'ils ont dû pour ce faire prendre «l'initiative» de reconfigurer le cours des choses» (*Idem*, p. 251).

²⁸ Alter, 2012, p. 254.

²⁹ «On peut définir le terme de *face*» écrivait Goffman (1974, p. 7), «comme étant la valeur sociale positive qu'une personne revendique effectivement à travers la ligne d'action que les autres supposent qu'elle a adoptée au cours d'un contact particulier. La face est une image du moi délinéée selon certains attributs sociaux approuvés, et néanmoins partageable, puisque, par exemple, on peut donner une bonne image de sa profession ou de sa confession en donnant une bonne image de soi».

³⁰ Bayart, 2010, p. 98.

³¹ Corcuff, 1999, p. 169.

changent d'interlocuteurs et cherchent à passer d'une situation à une autre, d'un jugement affiché à un autre, d'une forme de résistance à une autre de retour chez soi, en compagnie d'amis, de collègues choisis.

«Une culture n'est pas qu'un contexte de sens, ni qu'un code, c'est aussi une compétence, une capacité d'action» confirme Friedberg (2005). L'auteur évoque ce qu'il appelle le syndrome de l'horoscope qui consiste à «ignorer ce qui n'est pas prédit par l'horoscope» et à tout renvoyer toujours aux prédictions autour des signes zodiacaux qui prennent force totémique (ici, dans son esprit, la culture nationale). Friedberg précise que «le plus souvent, c'est la structure des résultats elle-même, leur caractère plus ou moins étonnant qui indique la direction à creuser, les différences ou convergences entre terrains à mettre en valeur. Ce sont donc à la fois le chercheur et le terrain qui parlent ici». Avec les femmes et les hommes de nos sociétés contemporaines s'éclaire ainsi, et de plus en plus, une problématique «des modalités de *déclenchement* des schèmes d'action incorporés (produits au cours de l'ensemble des expériences passées) par les éléments ou par la configuration de la situation présente, c'est à dire la question des manières dont une partie – et une partie seulement – des expériences passées incorporées est mobilisée, convoquée, réveillée par la situation présente» écrit Lahire³². Une culture peut donc fournir une source d'engagements non conventionnels et d'engagements indépendants des normes traditionnelles. Elle s'érige simultanément «en une condition et en une conséquence des compétences humaines» qui fonde les contours d'une identité³³.

Les travaux qui ont notre faveur, dans ce dossier, accordent donc une attention particulière à la manière dont la culture s'exprime *dans l'action*, c'est à dire à la manière dont les personnes sont prises dans un *flux expérientiel* qui les dépasse et face auquel elles tentent d'extraire des éléments de sens culturels et à les réordonner dans un cadre plus large (parce que c'était mon rôle, c'est mon intérêt, aucun de nous ne l'aurait fait seul, c'est notre intérêt,...). Ces interactions sont «plus qu'un simple partage ou échanges d'informations; elles construisent, génèrent «quelque chose» d'autre que ce que était présent avant l'échange: des significations, des actions coordonnées»³⁴. Ces travaux s'attachent à la manière dont *effectivement* se déploie une culture et notamment comment on peut déterminer, faire naître et orienter une conduite culturelle chez l'autre. Il ne s'agit pas de repérer une quelconque puissance qui étendrait son pouvoir et diffuserait son rayonnement au sein du corps social mais de pointer ce que l'on pourrait nommer un *pouvoir culturel* qui conduit à déterminer volontairement la conduite d'un autre sur la base de la distinction d'un trait culturel.

Les différents articles contenus dans ce dossier renvoient à trois questions posées à l'évolution du management interculturel en entreprise et en organisation:

- > 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 (Lahire, 2001)?

³² Lahire, 1998, p. 60.

³³ Vinsonneau, 2002, p. 15.

³⁴ Allard-Poesi, 2003, p. 94.

- > 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 mondes³⁵?
- > comment, enfin, en intégrant ces vies et identités «plurielles»³⁶, penser la possibilité d'un management interculturel comme coextensif d'*une éthique de la reconnaissance* dans les entreprises et organisations?

Pratiquer un management interculturel invite, selon nous, à constater que les conventions culturelles, les valeurs et les normes sont aussi pour chacun, objets possibles de délibération, manipulation très partielle, mise en doute ou dissimulation dans les situations concrètes d'une existence qui se dérobe souvent au regard du chercheur habitué à classer, expliquer, recenser,... Autant que «code» ou «référentiel» de sens, la culture est «capacité d'action». Une propriété partiellement à disposition des personnes étudiées dans les recherches en management interculturel, profondément ancrée dans des parcours de vie où l'enjeu de pouvoir, autour des identités et des évènements, est perpétuellement de se distinguer, de sortir des «identités-prisons», de se sentir *capable* et être, au final, reconnu par autrui.

La recherche en management interculturel a tout intérêt à faire vivre, conjointement selon nous, parce que l'une ne peut être légitime sans l'autre, une perspective centrée sur l'acculturation et une perspective d'*interculturation* rendant justice à l'activité tiraillée de sujets engagés dans des constructions identitaires en rapport avec des «cultures de contact» (Camilleri, Kastersztein, Lipiansky, Malewska-Peyre, Taboada-Leonetti, Vasquez, 1990).

La notion d'*interculturation* est adéquate, selon nous, à la réalité de situations de rencontre interculturelle qui se situent de plus en plus dans des grandes entreprises qui invitent à changer l'unité habituelle de lieu de la recherche (ordonnée autour d'une seule entreprise ou de l'atelier de production), l'unité de temps (avec les temps réglés de la production, bien distincts de ceux de la vie hors travail) et même ce que Veltz appelle l'unité de problématique, à savoir l'extension du machinisme, de la technologisation des rapports sociaux et de l'aliénation du travail humain³⁷.

Jusqu'à aujourd'hui, un certain pouvoir du chercheur en management interculturel tenait à ce qu'il connaissait souvent davantage certains objets que les acteurs opérationnels pris dans l'urgence et le manque de lucidité. Ce pouvoir se retourne avec des personnes qui vivent, par exemple, une intense mobilité géographique, et en cela sont difficilement observables dans la totalité physique d'un atelier de production ou d'un seul bureau. Ils évoluent de plus en plus sur des scènes professionnelles et familiales plurielles, ne sont pas sédentaires et aisément offerts au regard du chercheur. Les phases de perception, de recueil des données sont de plus en plus difficiles d'accès pour le chercheur s'il est seul, car la capacité de beaucoup d'acteurs à faire appel à une théâtralisation de leurs comportements, va, à notre sens, croissante. Ces acteurs sont habitués très tôt, très jeunes, à parler plusieurs langues en différents lieux à différents interlocuteurs. Certains objets même de recherche du management interculturel (tra-

³⁵ Éthier, Deaux, 1994; Hong, Morris, Chiu, Benet-Martinez, 2000; Ng, Lai, 2009.

³⁶ Pour que nous puissions parler «d'identités plurielles», Descombes (2013, p. 45) admet qu'elles pourraient l'être au moins de deux façons: «par une succession des identités que déclare l'individu quand il se présente aux autres (à la façon d'une succession des rôles pour un même acteur) ou par une distinction des aspects simultanés de sa personne».

³⁷ Veltz, 2007, p. 460.

vail en équipes plurinationales déspatialisées, mobilité internationale, migrations, sociologie des élites et des dirigeants,... exercés dans un contexte de normalisation, de certification, de labellisation croissantes et souvent désormais en plusieurs langues de travail) invitent ainsi de plus en plus à percer, pour le chercheur, des mondes peu connus, peu familiers, et constamment à ne pas épouser comme telles les formulations du sens commun mais les travailler et les déconstruire. Ceci exige de nouveaux modes de coopération pour les chercheurs eux-mêmes et la possibilité de croiser des informations recueillies en plusieurs lieux géographiques avec des collègues de disciplines différentes des leurs.

Tableau 1 : Le champ francophone du management interculturel

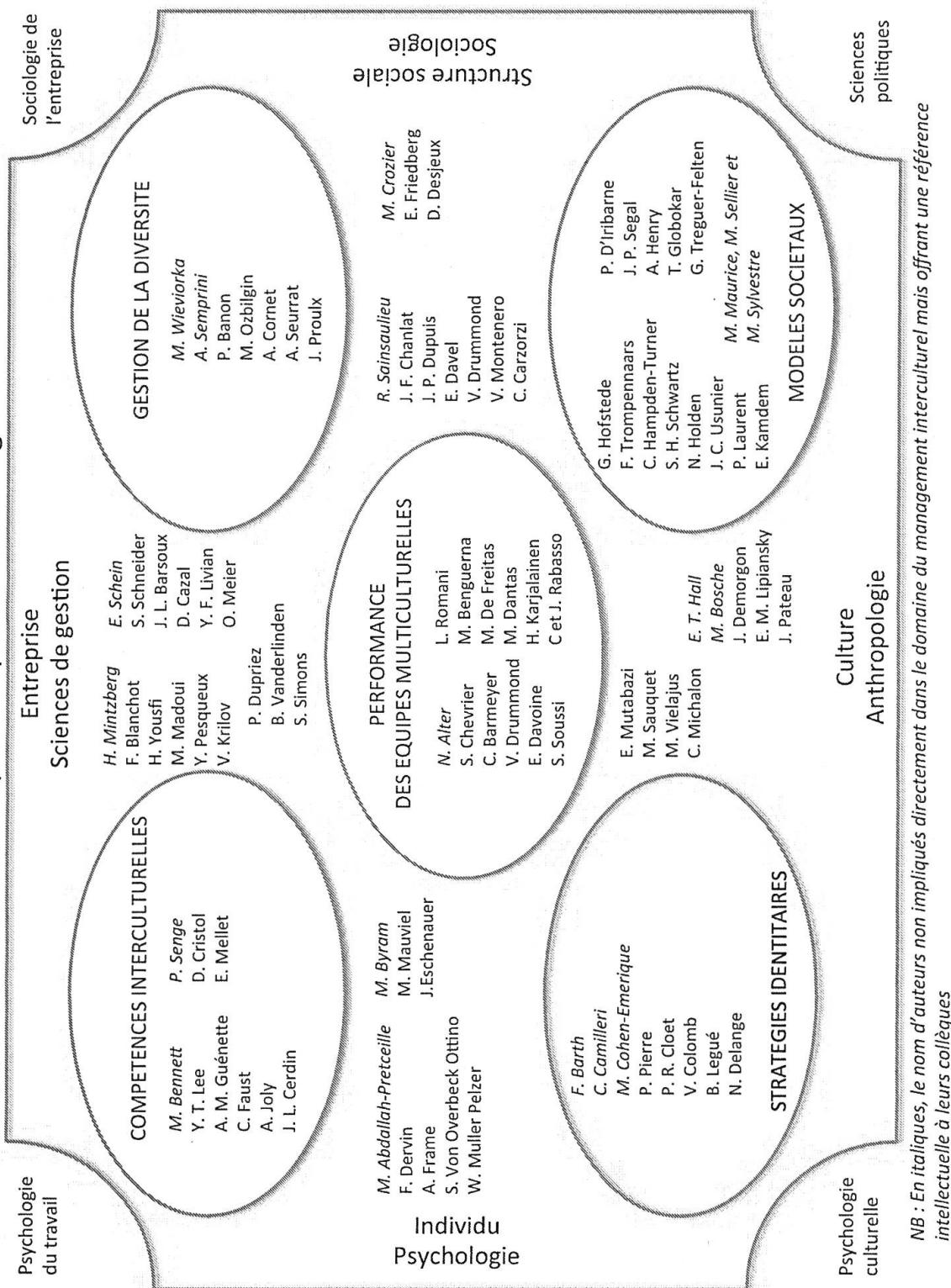


Tableau 2 : Développement du management interculturel
dans le champ francophone

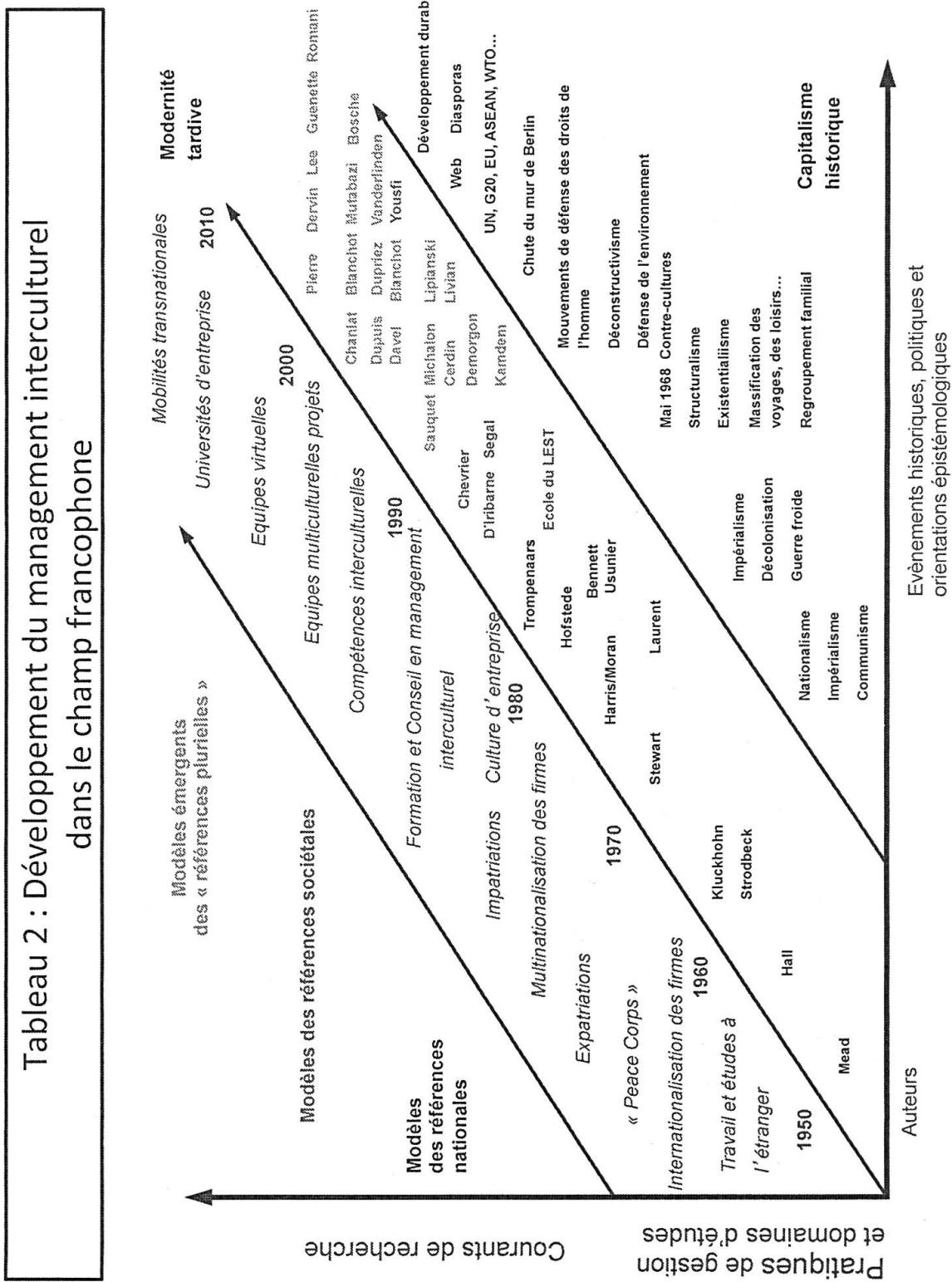


Tableau 3 a : Trois approches des réalités culturelles en entreprise

	Modèles des références nationales	Modèles des références sociétales	Modèles identitaires des identités publiques
Définition de la culture qui s'apparente à...	Une programmation mentale largement inconsciente	Un contexte d'interprétation et un système de sens enracinés dans l'histoire	Un bricolage entre culture(s) héritée(s) et culture(s) des contextes d'accueil et qui débouche sur des stratégies identitaires
Variables étudiées	Critères de différenciation culturelle à travers la recherche d'universaux	Référents ultimes et dynamique des valeurs entre universel et local	Mobilisations identitaires liés à des chocs acculturatifs
Domaines principaux d'étude	Etude des catégories incorporées d'ordre sociétale sous forme de dispositions à percevoir, à croire, à agir... qui distinguent au travail des cultures nationales comparées	Etude des dynamiques sociétales au travers d'éléments structuraux traversant les siècles et inventaire des cultures (politiques) nationales	Etude des dynamiques des stratégies identitaires, des valeurs dans la mondialisation portées par des migrants, des élites, des diasporas, des communautés imaginées (usage des NTIC et communication interculturelle à distance...)
Degré de mobilité des populations étudiées	Groupes stables/sédentaires	Equipes de travail Expatriés	Individus mobiles (migrants, voyageurs...) Impatriés/Cadres internationaux Diasporas / Communautés transnationales Equipes virtuelles
Etude des contacts	Entre sociétés nationales Primat au déterminisme culturel	Entre groupes culturels Primat aux écarts entre universalisme et localisme	Entre individus Primat au relativisme culturel
Méthodologie	Méthodes quantitatives et comparatives / Questionnaires	Méthodes qualitatives et comparatives / Observations participantes	Méthodes qualitatives Observations participantes
Perspectives disciplinaires	Sciences de gestion, Sociologie des organisations, Anthropologie, Ethnologie	Sciences politiques, Ethnologie, Sciences de gestion, Anthropologie	Psychologie culturelle, Sociologie de l'entreprise, Anthropologie
Travaux	E. T. HALL, G. HOFSTEDE, C. H. TRIANDIS, F. TROMPENAAKS & C. HAMPDEN-TURNER...	P. D'IRIBARNE, M. SELLIER, M. MAURICE, R. SYLVESTRE, J. C. USUNIER, C. BARMAYER, J. P. SEGAL, S. CHEVRIER...	J. F. CHANLAT, E. DAVEL, J. P. DUPUIS, E. MUTABAZI, P. PIERRE, M. SAUQUET, Y. PESQUEUX, E. KAMDEM, A. COTE, S. A. SOUSSI, V. CALVEZ, A. M. GUBINETTE, Y. T. LEE, P. R. CLOET, F. DERVIN, L. ROMANI, V.

(Sources : MUTABAZI & PIERRE, 2008 ; A. COTE & A. S. SOUSSI, 2006 ; B. TROADEC, 2001)

Tableau 3 b : Trois approches des réalités culturelles en entreprise

	Modèle des références nationales	Modèle des références sociétales	Modèle émergents des références plurielles
Etude des contacts	Entre sociétés nationales Déterminisme culturel « Cross-culturel »	Entre groupes culturels « Interculturel »	Entre individus Relativisme culturel « Transculturel » « Intraculturel »
Variable	Critères de différenciation culturelle à travers la recherche d'universalité	Référents ultimes face à des périls communs et dynamique des valeurs entre universel et local	Combinaison plurielle et unique d'interactions identitaires suite aux chocs acculturatifs
Méthodologie	Méthodes quantitatives et comparatives Questionnaires	Méthodes qualitatives et comparatives Observations participantes	Méthodes qualitatives Observations participantes
Domaines principaux d'étude	Etude des catégories incorporées d'ordre sociétale sous forme de dispositions à percevoir, à croire, à agir... qui distinguent au travail des cultures nationales comparées	Etude des dynamiques sociétales au travers d'éléments structuraux traversant les siècles et inventaire des cultures (politiques) nationales	Etude des dynamiques des stratégies identitaires, des valeurs dans la mondialisation portées par des migrants, des élites, des diasporas, des communautés imaginées (usage des NTIC et communication interculturelle à distance...)
Perspectives disciplinaires	Sciences de gestion Sociologie des organisations Anthropologie Ethnologie	Sciences politiques Ethnologie Sciences de gestion Anthropologie	Psychologie culturelle Sociologie de l'entreprise Anthropologie

(Sources : E. MUTABAZI & P. PIERRE, 2008 ; A. COTE & A. S. SOUSSI, 2006 ; B. TROADEC, 2001)