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: Identités et cultures, deux piliers de la recherche en management interculturel

Autor: Pierre, Philippe

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-823292

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: 07.01.2026

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

IDENTITÉS ET CULTURES, DEUX PILIERS DE LA RECHERCHE EN MANAGEMENT INTERCULTUREL[1]

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 Etats-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.

«L'identité est une sorte de foyer virtuel auquel il nous est indispensable de nous référer pour expliquer un certain nombre de choses, mais sans qu'il ait jamais d'existence réelle.»
Claude Levi-Strauss[2]

Les actions de conseil et de formation des praticiens en interculturel semblent s'être construites dans les mondes francophones, depuis une quarantaine d'années, à partir de l'utilisation d'enquêtes comparatives ordonnées principalement autour de la *recherche* de «valeurs», de «symboles», de «pratiques» propres à différents pays,... L'appareillage conceptuel dont elles s'inspirent est supposé leur permettre d'évaluer, face à la complexité

---

1 Une première version de ce texte a été publiée dans Blandine Vanderlinden et Pierre Dupriez: *Au cœur de la dimension culturelle du management*, © Editions l'Harmattan, 2017. Nous remercions vivement les auteurs de l'ouvrage et l'éditeur pour leur autorisation.

2 Levi-Strauss, 1977, p. 33.

d'une culture[3] donnée, des bonnes manières de faire et de ne pas faire et ainsi, de mieux guider, par des actions «mesurables», les décisions à prendre en matière de règles du savoir-vivre en affaires comme de normes d'interaction face à des partenaires de travail étrangers ("doing business in Africa, in China"... (Livian, 2011)[4]). Ici, les mécanismes culturels à expliquer renvoient le plus souvent à des processus cognitifs et des mécanismes psychologiques qui prennent la forme de modèle d'explication causale et dualiste consacrant la domination d'un registre stato-national des appartenances.

Si aucune culture ne peut être saisie dans son entièreté, peut-on saisir «l'esprit objectif» d'une communauté humaine comme on le fait de panneaux de signalisation qui offrent une information univoque et immédiate (Lenclud, 2013, p. 93)? Et l'activité rituelle d'une culture donne t'elle prise à une épreuve de vérité permettant de formuler ensuite une théorie sur elle? Certes non et la faiblesse de certains travaux en management interculturel postulent à tort un constat d'équivalences entre opinions et jugements, rituels et pratiques. La domination d'un registre stato-national des appartenances quand on traite de management interculturel et que l'on cherche à aider des expatriés à s'installer à l'étranger, des équipes multiculturelles à fonctionner, des partenaires sociaux à repenser leur action dans un cadre international,... porte souvent en germe l'idée de «programmation mentale» comme conditionnement culturel strict des individus que l'on étudie. Et, en arrière-fond, au travers d'utilisations inopportunes dénaturant la pensée originelle des auteurs mobilisés, la tentation d'un point de vue hiérarchisant de possibles «aires civilisationnelles» (Mc Sweeney, 2002; Gerhart, Fang, 2005). Le propos est simple et conduit chacun à être enfermé dans ses «préjugés observationnels»: les différences culturelles existent parce que nous connaissons différentes sociétés aux contours claires avec différentes histoires et que cela participe au maintien de différentes valeurs. La culture renverrait, en ce cas extrême, à un environnement carcéral qui ne dit pas son nom et à l'équivalent de sous-espèces biologiques.

Influencée initialement, eux aussi, par des travaux d'origine anglo-saxonne ayant atteint une notoriété mondiale (Hofstede, 1980; Trompenaars et Hampden-Turner, 1997), les champs francophones de la recherche en management interculturel se sont progressivement ouverts à des recherches originales insistant sur le fait que si chaque société développe puissamment des cadres culturels propres à un contexte *national* et qui se «révèlent» en contextes de travail, cela n'élimine pas d'autres cadres structurants ou d'autres variables modératrices.

Le travail de Philippe d'Iribarne, figure forte de ces champs francophones en renouveau, a su rechercher des stabilités et peut, en cela, être classé dans les études à échelle macro-culturelle, celle des aires culturelles, des religions et des valeurs dans leur permanence. L'approche de d'Iribarne est «réductionniste» et c'est là une de ses qualités. Mais elle ne nie nullement les

---

3 Par culture, nous entendrons ici sommairement un ensemble de voies par lesquelles les individus et les groupes perçoivent, pensent et donnent sens au monde qui les entoure. On y regroupera alors l'analyse des appréciations, sensibilités, valeurs, normes, croyances, imaginaires, expériences subjectives vécues par des individus qui sont sensibles à des espaces où se construit et s'anime la réalité sociale. La culture, au final, en serait quelque chose comme l'expression structurante.

4 «C'est l'ensemble des faiblesses de la recherche en management interculturel qu'il convient de relever dans ces critiques pour pouvoir la réorienter» écrit Livian (2011). «Une vision fonctionnaliste et occidentale, fondée presque exclusivement sur une démarche hypothético-déductive et pratiquée par des nord-américains ou des étrangers influencés par eux (Lowe, 2002; Yeganeh, Suzhan et Chrysostome, 2004; Gerhardt, 2008). Le modèle canonique de la recherche traditionnelle se déploie dans toute sa splendeur: des hypothèses à tester, des mesures par questionnaires sur des échantillons d'individus avec beaucoup d'échelles pré-existantes (on comprend le succès des dimensions de Hofstede), un traitement statistique plus ou moins sophistiqué et une courte discussion. Le repérage de Tsui (2007, op. cit.) donne 63 % des recherches fondées sur des enquêtes quantitatives, et 84 % des recherches portant sur des individus, les échantillons étant composés à 71 % de salariés mais aussi à 23 % d'étudiants de MBA!».

effets d'hybridation et de mélanges propres à plusieurs modèles culturels nationaux (d'Iribarne *et al.*, 2002; Segal, 2009; Chevrier, 2012)[5]. Elle les minore cependant dans leur force explicative supposée. Mais peut-être était-il déjà suffisamment exigeant de convaincre la communauté intellectuelle de l'existence d'un «objet sociologique non identifié» (d'Iribarne, 1989, 1992), à savoir l'influence de la culture comme «éléments partagés entre les membres d'une société à même d'y structurer, y compris à l'insu des acteurs, les représentations que ces derniers se font des enjeux attenant aux situations de gestion dans lesquels ils sont impliqués» (Segal, 2011)[6]?

Dans les mondes francophones de la recherche en gestion comme en management interculturel, alors qu'il s'épanouissait dans le domaine de la psychologie (Camilleri, 1990; Ouellet, 2003; Cohen-Émerique, 2005) et aussi de la sociologie (Sainsaulieu, 1997; Dubar, 2000; Lahire, 2001; Kaufmann, 2004), alors que le travail de Hofstede et de ses héritiers (House, Hanges, Javidan, Dorfman, Gupta, 2004; Monkov, 2012) comme paradigme dominant était fortement critiqué dans les mondes anglo-saxons (Boyacigiller, Kleinnberg, Phillips, Sackmann, 2003; Fang, 2003, 2005, 2006; Tung, 2008), on a volontairement ignoré l'archétype d'un être social qui bricole avec des «bouts» et «traits» de culture dans un monde qu'il arpente, qu'il comprend souvent mal et où la *réversibilité* des rôles tenus est partiellement possible par l'entretien, «en coulisses», d'un patrimoine culturel partagé avec d'autres que soi (Hong, Wan, No, Chiu, 2007).

Il est étonnant, paradoxal de constater que l'on puisse voir la *résistance culturelle* quand elle est collective, quand elle scinde la société en groupes et en classes distinctes, étrangères ou pas, aidantes ou pas les unes aux autres, mais qu'on la rejette ou ne la voit pas, ou n'en estime aucun caractère explicatif fiable, quand elle est le fait d'un individu affecté par le sentiment d'être étranger à lui-même, constamment amené par les autres, parce qu'il est migrant ou expatrié, étranger, stigmatisé ou tout simplement différent, à placer devant lui un «double acceptable» qui le protège, le fascine, le fait souffrir, l'amène à pointer l'arbitraire des conventions culturelles,...

On écrira, avec Geneviève Vinsonneau (2002), que c'est l'évolution du concept de «culture» en sciences humaines et sociales – passant d'une conception d'incorporation de comportements culturels et cognitions à l'étude de la production de «choix d'appartenances» – qui a autorisé l'apparition de celui d'«d'identité»[7]. L'un et l'autre se sont détachés progressivement d'une tradition «culturaliste» – portée par des praticiens en management interculturel

---

5 Les travaux de d'Iribarne veulent précisément rapprocher la culture d'autre chose que des représentations collectives, des traits culturels, sorte d'»universaux» dont la base ne serait ni les individus, ni les groupes sociaux, ni leurs rapports. Le pas franchi par d'Iribarne et son équipe est de s'attacher à une approche interprétative, cherchant à faire apparaître les catégories, les oppositions structurantes que les acteurs utilisent pour donner sens aux situations de travail.

6 Rappelons, s'il en était besoin, que le statut même de culture est différent entre les zélateurs de Hofstede et l'œuvre de d'Iribarne puisque celui-ci n'a jamais stipulé l'invariabilité des conduites propre à une culture nationale mais la permanence des références qui servent à l'interprétation et signent l'appartenance à une culture politique.

7 «L'identité peut être comprise comme une dynamique évolutive, par laquelle l'acteur social, individuel ou collectif, donne sens à son être; il le fait en reliant, à travers le passé, le présent et l'avenir, les éléments qui le concernent et qui peuvent être de l'ordre des prescriptions sociales et des projets aussi bien que des réalités concrètes. Cette dialectique (au sens d'intégratrice des contraires) offre à chacun les moyens de se rendre semblable à autrui tout en s'en différenciant. En intégrant l'autre dans le même, tout en réalisant le changement dans la continuité , la dynamique identitaire génère une apparente constance, qui procure à celui qui la déploie un sentiment d'identité» (Vinsonneau, 2002, p. 4).

en mal de solutions rapides – qui ne pouvait que difficilement envisager la culture, au sein d'un groupe historiquement constitué, comme un partage de significations produites dans les interactions sociales[8].

L'utilisation croissante de la notion d'identité dans le champ interculturel renvoie alors à des sentiments et comportements *identitaires* qui affirment une appartenance à une ou plusieurs communautés et tirent leur dignité de la préservation d'un lien social auxquels ils tiennent à l'intérieur d'un cadre politique national. On passe de l'identique à *l'authentique*, de la liste d'attributs sociaux (nationalité, genre, métier exercé,...) au partage possible des identités (locales, religieuses, professionnelles,...) avec d'autres (Descombes, 2013). L'utilisation croissante de la notion d'identité illustre cet intérêt qu'il y a, quand on veut comprendre une culture, à partir de cette «idée» que les individus se font d'eux-mêmes sur le plan culturel. Non parce que ces personnes se ressemblent (groupements nominaux) mais parce qu'elles se rassemblent et s'assemblent (groupes réels prenant la forme de communautés historiques). Le champ du management interculturel est encore peuplé d'auteurs qui sont réticents à considérer la possible fragmentation identitaire qui résulte de la (pluri) appartenance à ces communautés historiques comme autre chose que pathologique, à la voir comme une désorientation et «l'équivalent de ces dédoublements de personnalité que décrivait la psychiatrie du XIXè siècle» (Descombes, 2013, p. 39). Et non comme un épisode inévitable des processus d'interaction et de reconnaissance entre les personnes.

Regrettant la relative méconnaissance mutuelle des travaux anglo-saxons (qui n'hésitent pas à utiliser le terme d'identité à des fins de critique politique) et des travaux francophones (qui l'admettent comme source culturelle fondamentale des modalités de reconnaissance en situation multiculturelle), nous défendons pour notre part, depuis plus d'une quinzaine d'années, une approche compréhensive, systémique et interactionniste du management interculturel[9] où les cultures et les identités interviennent dans la construction de *sens* en contexte (Pierre, 2003; Mutabazi, Pierre, 2008).

Pour des migrants, des personnes en situation de handicap, des femmes ayant pu franchir le «plafond de verre», pour des cadres expatriés ou impatriés, pour des étudiants partis pour la première fois en terre étrangère,... pour tous ceux qui partagent une «sorte de regard plus intérieur – tourné vers soi-même – et plus extérieur – plus distancié que celui de la majorité» (Alter, 2012, p. 66),... cette approche revient à se demander comment des individus mettent en avant ou parviennent à dissimuler leurs appartenances culturelles, sociales ou ethniques étant entendu qu'ils doivent participer à des actions communes, respecter en apparence les mêmes règles et *a priori* se comprendre pour assurer la pérennité d'un système social? Sont-ce toujours les individus eux-mêmes «qui élaborent les formations collectives culturelles qui les dépassent et semblent les transcender» (Vinsonneau, 2002, p. 15)? Tout

---

8 «Dans un contexte intellectuel marqué par l'idéologie marxiste et par ses outils conceptuels, le «groupe ethnique» (ensemble d'individus qui partagent un même patrimoine culturel) concurrence la «classe sociale» (qui rassemble les individus partageant une même position dans le circuit de la production) pour rendre compte du phénomène de la différenciation sociale» (Vinsonneau, 2002, p. 12).

9 Nos travaux de type sociologique n'hésitent pas à emprunter en cela, à la psychologie francophone des contacts de cultures, liée historiquement davantage aux sciences de l'éducation qu'aux sciences de l'information et de la communication et, plus précisément, à l'étude des situations de contact entre individus d'origines culturelles différentes. Dans les recherches actuelles les plus fécondes, en psychologie, sur l'identité sociale applicable aux contextes multiculturels, on citera Gudykunst (1995) et un autre modèle prometteur sur les mécanismes de négociation et de co-construction dans l'interaction sociale avec la CAT («Communication Accommodation Theory») de H. Giles et ses collègues (Gallois, Giles, Jones, Cargile et Ota, 1995).

ce qui est astreint à une norme relève-t-il, en entreprise et en organisation, seulement de la *culture*[10]? Comment se fait-il que tel énoncé identitaire soit apparu en un lieu et à nul moment en un autre? Est-ce seulement le signe d'un contexte culturel plus prégnant que de possibles manipulations situationnelles de l'ethnicité des individus?

Ce texte vise à souligner pourquoi, dans la société-monde en construction, la culture, dans l'expérience du travail organisé, nous apparaît de moins en moins devoir être appréhendée à partir de constructions *a priori* (nécessitant explication au travers d'une appareillage hypothético-déductif) mais de plus en plus comme des écarts vécus, des «disjonctions» entre la signification et l'intention de l'acteur, des tiraillements et des dissonances (nécessitant compréhension) qui en appellent à l'identité et sans l'examen desquels on ne peut réellement *juger* d'une culture.

Dans un premier temps, nous chercherons tout d'abord à cerner des dimensions – identitaires – que nous considérons comme «oubliées» dans la plupart des recherches en management interculturel. Dans un travail d'ouverture aux acquis disciplinaires de plusieurs autres champs que le seul domaine du management, nous constaterons dans un deuxième temps, la force du dilemme qu'il y a à «comprendre» ou à «expliquer» un fait culturel. Approfondissant les perspectives offertes par l'utilisation de la notion d'interculturation, nous chercherons à démontrer, dans un troisième et quatrième temps, qu'on ne peut étudier les bricolages identitaires à l'œuvre entre individus (et chez les individus) sans être pourvu, en appui, d'une approche comparative des cultures politiques (Segal, 2009). Sans une approche qui nous donne à voir comment une identité collective a pu s'ensemencer à partir d'un fonds culturel commun et être portée par des individus capables d'agir sur le cours de leur destin en regardant leur culture souvent de loin.

1. OUBLI VOLONTAIRE DES IDENTITÉS EN GÉNÉRAL ET DES IDENTITÉS CULTURELLES EN PARTICULIER?

Jusqu'à présent, en effet, dans la continuité du succès des travaux fondateurs de Geert Hofstede (1980, 1991, 2001, 2003) et des enquêtes fondatrices de l'équipe «Gestion et société», les comparaisons culturelles termes à termes (de pays à pays principalement) ont pris grandement l'avantage sur une anthropologie des logiques d'action (davantage centrée sur les compétences de femmes et d'hommes pluriels (Lahire, 1998, 2004)). Ceci conduit souvent à pratiquer son activité de recherche sur une seule jambe alors même que l'on se donne pour but, en théorie, de comprendre une dynamique de reconnaissance historiquement

---

10 Dans *Penser la diversité du monde*, Philippe d'Iribarne souligne qu'il «n'est pas facile de trouver un terme plus adapté» que le terme de culture (d'Iribarne, 2008, p. 158) pour rendre le sensible plus intelligible et pour évoquer un modèle abstrait fixant la diversité des situations humaines (bien que ce modèle n'apparaisse jamais dans le champ de l'observation, ni même dans la conscience des individus). Ce que d'Iribarne nomme «une scène de référence singulière où s'opposent un péril majeur et des voies de salut permettant d'y échapper, des chaînes de signification qui donnent sens aux situations de la vie quotidienne en les donnant à voir dans la perspective ouverte par cette scène». «Certes, une ambiguïté vient de ce que ce terme est également utilisé pour évoquer des formes de vie à la fois plus locales, plus transitoires et plus immédiatement observables. Mais ces formes de vie ne sont pas indépendantes des grandes structures sous-jacentes à partir desquelles elles prennent sens. Dès lors, il paraît sensé d'utiliser le terme «culture» pour évoquer trois types d'éléments distincts: ces formes de vie immédiatement observables; les structures pérennes sous-jacentes; les processus à travers lesquels les premières prennent sens dans la perspective ouverte par les secondes» (d'Iribarne, 2008, p. 159). «Ainsi la révérence française pour les concours, la religion américaine du contrat ou le respect allemand pour la décision du groupe, apparaissent comme des ingrédients nécessaires de régulation sociale dans les sociétés considérées, sans que rien ne les fonde en raison» écrit d'Iribarne (2001, p. 14).

située et sans cesse chahutée par le politique, la culture, les affects et les motivations (Martin, 2012, p. 105). De même que l'État-nation, dans ses modalités traditionnelles ne parvient plus à traiter des problèmes qui relèvent de la totalité -monde, nombre de recherches en management interculturel ne permettent pas de comprendre ces populations et ces êtres que Chamoiseau (2007) appelle «composites» face à des peuples dits «ataviques» (traditionnels et issus des États-nations). On peut parler de véritables «dimensions oubliées» du management interculturel (Chanlat, 1990).

Aux États-Unis, des chercheurs, à l'instar de l'anthropologue Van Maanen (1998), défendent une posture courageuse malgré les difficultés à asseoir la légitimité des études ethnographiques et leurs examens des modalités de constitution identitaire dans les sciences de gestion américaines, encore très influencées par une posture positiviste faisant largement appel à des méthodes quantitatives. C'est également le cas du travail de Karl Weick et de ses travaux sur la construction du sens dans les univers organisés. Nous y voyons une critique d'une approche qui entrevoit la culture comme une variable indépendante, antérieure et extérieure à l'individu (d'Iribarne est un des premiers chercheurs français à en avoir produit une critique solide), et rarement comme un *processus construit* dans et par l'activité même des individus[11] (Mutabazi, 2001). En langue anglaise, il est fréquent de faire une différence entre «cross-cultural communication» (approches comparatives), «intercultural communication» et «inter-discourse communication», approches liées davantage à la dimension pragmatique de l'interaction entre groupes et entre personnes (Scollon, Scollon, 2000; Primecz, Romani, Sackmann, 2009; Piller, 2011). Les recherches francophones en management interculturel commencent à intégrer cette différence qui est enrichissement des perspectives (Davel, Dupuis, Chanlat, 2008, 2013).

Étudier la reconnaissance de l'identité minoritaire par la société globale, scruter les réseaux culturels et identitaires d'interdépendance formés entre l'acteur et le système, entre l'individu et la société, en prenant soin de rappeler que «personne l'ai vraiment prévu, voulu, projeté» (Elias, 1993, p. 159 cité par Lahire, 2013, p. 41), n'a pas bonne presse en management interculturel. Le champ est marqué en France par la gestion mais influencée aussi par une certaine volonté anthropologique originelle de rompre avec la psychologie. Une volonté qui nous semble attachée alors à expliquer souvent le «culturel par le culturel»[12]. À ce jeu, on risque souvent de confondre «type moyen statistique» et «régularité temporelle» avec culture des individus. On trouvera normal le gommage scientifique des singularités et l'on réduira des logiques argumentaires plausibles à la tenue d'un seul discours culturel possible en situation. On oubliera le divers et l'ondoyant des constructions identitaires[13]. Ces travaux donnent l'impression que l'on poursuit l'analyse de ce qui devait être dans une société du fait

---

11 Référence pourra être faite ici non seulement à L'École de Chicago (Blumer, Goffman) mais aussi à l' «École d'Iowa» (travaux de Kuhn, «Identity Theory» de Stryker, Burke) aux ethnométhodologues et à leurs collègues sociolinguistes (Garfinkel), aux apports de la «*Social Identity Theory*» à la suite des travaux de Tajfel et de l'École de Bristol, aux défenseurs de la «théorie des rôles» (Turner, McCall).

12 Dans un ouvrage récent, Lahire rappelle la volonté durkheimienne, aux origines de la discipline sociologique, d'expliquer «le social par le social», c'est à dire par des «faits extérieurs à l'individu» (2013, p. 70). Durkheim parle du reste de «conscience collective» et non de «culture». Lahire fustige, à raison, les dérives d'une certaine pratique sociologique actuelle qui «consiste à interpréter directement les formes sociales objectivées (sémiologie sociale) sans étudier les usages réels de ces formes (sociologie de la réception, de l'appropriation ou des usages socialement différenciés), et donc de tomber dans la surinterprétation» (2013, p. 74).

13 Karjalainen (2013) rappelle que trois composantes au moins coexistent et interagissent chez un même individu et produisent ce que l'on nomme communément l'identité: «la conception actuelle de l'identité s'appuie sur trois types distincts, bien que la frontière qui les délimite soit floue: 1) identité personnelle (conscience de soi/représentation de soi); 2) identité sociale (sexe, âge, profession, rôles sociaux, etc.) et 3) identité culturelle (valeurs que l'individu partage avec sa communauté)».

de sa culture. Quoiqu'il arrive, pourrait-on dire (Brubaker, Cooper, 2000),...
Pour légitimer cet oubli, un premier argument consiste souvent à prétendre que ces constructions identitaires mobilisées dans les interactions sont des éléments à la surface, les plus visibles, les plus éloignés du cœur de l'action des individus étudiés. Mais pourquoi en serait-il ainsi? Et pourquoi ces «schèmes périphériques» aux réseaux de croyances formeraient-ils une simple «zone tampon» censée absorber les dissonances cognitives chez un individu (Lesca, Bartel-Radic, 2001)? Et d'ailleurs pourquoi les recherches en management interculturel devraient-elles faire l'impasse sur ces situations qui n'affectent en profondeur qu'une partie réduite d'un réseau de croyances? Pourquoi vouloir couper les ponts avec les singularités historiques qui ont permis – quand on parle de culture – de les faire naître à l'observation? On retrouve là certainement les éléments du débat disciplinaire entre «pratique ethnographique», par nature «individualisante», et «projet de savoir anthropologique», par dessein «généralisant» (Lenclud, 2013, p. 15).
Un deuxième argument est de dire que cultures et représentations sociales propres aux jeux de l'identité ne porteraient pas exactement sur le même niveau d'analyse. «La culture ne traite que de ce qui est partagé par tous les individus. Elle exclut explicitement tout ce qui est propre à l'individu. En revanche, la représentation sociale est propre à l'individu, bien qu'elle tienne compte de l'influence du milieu social» (Lesca, Bartel-Radic, 2001). Ainsi pensé, le chercheur en interculturel ne traiterait que de la dimension sociale des croyances et de leur cristallisation en des formes institutionnelles enfermées dans des territoires «fractionnables» qui seraient «au génie culturel ce que les arrondissements sont au génie civil» (Lenclud, 2013, p. 234). Étrange paradoxe – sur lequel nous reviendrons – qui consisterait à admettre que les explications valent «en gros» et jamais à l'échelle de la personne. Une première réponse à ce paradoxe est que si les représentations mentales qu'un individu forme à chaque instant de son existence sont légion, moins nombreuses sont celles qu'il transmet par le langage et encore moins nombreuses celles qui sont l'objet de transmission répétée, de génération en génération et qui peuplent objets et pratiques, textes oraux et œuvres écrites (Lenclud, 2013, p. 155). Ces représentations mentales seraient interprétées et intériorisées selon un principe commun d'interprétation. Les représentations mentales accéderaient au statut hautement sélectif de représentations culturelles. L'étude des conditions auxquelles semblent «devoir se plier des représentations pour faire l'objet d'une transmission répétée» serait, par excellence, le terrain de l'interculturel (Lenclud, 2013, p. 156).
Le travail du chercheur serait alors l'étude de ce qui *fait* tradition et est reçu en priorité dans l'architecture de l'esprit/cerveau pour fonder mémorisation, remémoration chez chacun des membres d'un ensemble humain. Or, autrui en situation est *premier* et non pas derrière sa culture (Abdallah-Preitceille, 1999, p. 57; Gudykunst et Mody, 2002). Le sens ne se livre jamais dans une représentation désincarnée, mais dans un *affect* qui dépend aussi, et nous l'oublions souvent, des dimensions esthésiques (sensorielles ou polysensorielles), des rapports de séduction, de répulsion, des dimensions de l'étrange,... La «*corporéité*» de l'être humain qui est un être qui se meut, agit, pense, touche, savoure,... est certainement une des dimensions à explorer davantage dans les recherches en management interculturel alors même qu'un «binarisme» caractéristique de l'idéologie, selon les mots de Boudon (2009, p. 109), tend à opposer systématiquement rationnel et épaisseur des affects dans nombre de travaux.

2. COMPRENDRE OU EXPLIQUER UNE CULTURE?

Chercher à comprendre une culture revient à interpréter le mode d'être de phénomènes à connaître et qui sont reliés, pour une large part, à une intentionnalité des acteurs. Ainsi, le management interculturel pose constamment le problème de l'opérationnalisation de la culture, de valeurs propres à de prétendues cultures nationales, en tant que variables. Si la valeur est valeur, c'est à dire une variable opératoire, c'est que l'on ne la confond pas avec un paramètre, c'est-à-dire une variable dont les valeurs ne changent pas lorsque les valeurs des autres variables changent (Fischer, 1996). Il pourrait ainsi arriver, plus souvent que l'on ne le pense en management interculturel, que la culture nationale, par exemple, ne soit pas une variable discriminante ou significative des cas observés ou qu'une variable de niveau supérieur nettement plus significative, eu égard à l'objet de recherche, opère (l'âge, l'origine sociale, le sexe,...).

«Comment développer une explication analytique de la compréhension de l'interculturalité, alors que le sens même de la culture participe de la compréhension, moment par définition non méthodique dans les approches interprétatives?» s'interroge Bratosin (2002, p. 185). Si la culture est résultat d'une *compréhension*, impliquant le recours à une explication intentionnelle, la définition de l'objet de connaissance échappe alors à une explication de type analytique (associée traditionnellement aux sciences cognitives et au fonctionnement de l'esprit humain)[14]. Cela veut dire aussi que les cultures pourraient être interprétées comme «des références elliptiques à des facteurs théoriques encore non connus ou non considérés»[15]. En ce cas, comment expliquer avant d'avoir compris (Gobry, 1995)?

De récentes recherches en management interculturel, comme celles qui touchent à la mobilité géographique des personnes, aux réalités diasporiques ou aux phénomènes de communication à distance permis par internet invitent, elles aussi à un changement épistémologique en prenant au sérieux l'existence de différents «*mondes*» à quoi nous nous référons en fonction des circonstances et aussi en référence à autre chose qu'aux circonstances (Lee, Calvez, Guénette, 2008; Davel, Dupuis, Chanlat, 2008; Mutabazi, Pierre, 2008). Ces recherches fustigent le caractère trop unilatéral de la réflexivité de l'acteur de nombres d'enquêtes et travaux qui se réclament «interculturels», au détriment de la saisie de la complexité et de la singularité des individus qui composent les groupes ou les catégories observées. Ces recherches ne visent pas à comparer différentes cultures ou aires civilisationnelles. La notion de valeur y perd de sa superbe. Peut-on, dès lors, proposer encore une typologie des cultures dans la mesure où chaque culture se définirait par une combinaison d'interactions unique de ses valeurs (Soussi, Cote, 2006)? Et jusqu'où l'affirmation de l'appartenance possible à une multiplicité de mondes pour l'individu de nos sociétés contemporains invite-t-elle à une

---

14 Ce débat renvoie plus largement à la distinction à faire entre processus mentaux supposés universels et représentations collectives issues de ces processus et agissant dans le cours de la vie sociale parce qu'elles y ont reçu une réception particulière. Bratosin (2002) souligne la limite, pour comprendre le sens de l'interculturalité, «des approches respectivement différentes de la culture et de la communication: la culture est approchée d'une manière relativiste – la culture produit des individus différents à cause de leurs systèmes symboliques ou visions du monde –, tandis que la communication est abordée d'une façon rationaliste – la communication compte certains processus, dimensions et composantes à caractère universel en dépit de leur forme en rapport avec la culture dont ils procèdent. Dès lors, les études sont frappées par la réduction de la culture à une variable – la culture comme une variable, mais aussi le traitement de la culture comme variable – et par l'incapacité de prendre en compte des conflits d'autre nature-historiques, politiques, économiques, etc. – dans l'analyse des communications entre parties appartenant à des cultures différentes».

15 C'est aussi l'intuition de Bosche (1993) qui cite Miguelez (1977, p. 33) dans son didacticiel d'études interculturelles et dans son ouvrage *Anthropologie Interculturelle: Immersion au cœur d'un monde métissé*, First Paper Back Edition, 2007.

remise en question d'un modèle implicite de cohérence des comportements et des dispositions que suggère la notion d'habitus[16] et dans lequel, on le sait, les éliminés «s'éliminent» eux-mêmes du système social? Sur ce point majeur, les recherches en management interculturel ont tout à s'enrichir des apports de la «sociologie pragmatique» (Boltanski, 1990), de la «théorie des conventions» (Boltanski, Thevenot, 1991) mais également de la «sémiotique situationnelle» (Mucchielli, 2008) issue récemment du champ de la psychologie. Avec ces différents apports s'éclaire l'analyse, sur un même territoire, d'une pluralité de mondes habités par des conventions de justice relativement différentes, comme ont su l'illustrer les travaux de l'équipe «Gestion et société». La recherche francophone en management interculturel trouverait grand bénéfice à cerner comment on réévalue un ordre, une décision, un «monde» en réattribuant des grandeurs et des attributs de reconnaissance vécus ou pas en public[17]. L'enjeu scientifique devient ici celui de «comparer des façons de composer en personne» (Thevenot, 2009, p. 53), de saisir et comprendre des engagements d'inégales portée publique et profondeur temporelle et qui illustrent des efforts faits par les individus sur les basculements de régimes (sans faire toutefois du sujet, un sujet absolument autre une fois qu'il entre dans un monde différent)[18].

Pour nous, la recherche en management interculturel s'apparente bien au projet de comprendre «des situations affectives qui ne peuvent se produire que dans et par un état-vécu de société» (Monnerot, 1946, p. 53 cité par Uhl, 2005, p. 22). Les sciences humaines et les sciences de gestion doivent considérer la subjectivité ambiguë des acteurs, la différence entre valeurs affichées et comportements effectifs. Ces états vécus ne sont pas un obstacle à neutraliser ou à refouler mais la substance même de la recherche. Celle-ci revient à comprendre l'histoire des processus psychiques et psychologiques d'individus concrets avec leurs contenus de conscience, leurs intentions, leurs représentations, leurs motivations,... issus d'un cadre culturel. Et la compréhension de ces motivations et intentions n'est possible que parce que le chercheur est capable de «projection psychique» qui lui permet d'éprouver d'un point de vue empathique les désirs et sentiments d'autrui.

Évoquant l'imprévisibilité de l'action en contexte organisé et les capacités de jeu des acteurs, à comprendre d'abord avant d'expliquer, Alter remarque que «ce ne sont donc pas à proprement parler les atouts qui comptent, dans le jeu, mais la compétence à mobiliser des cadres stratégiques lorsque l'autre ne s'y est pas préparé. Il est dommage que cette perspective parfaitement convaincante, mobilisée aussi bien par la sociologie des organisations que par la théorie des jeux, ne laisse pas de place à la question de la culture» (Alter, 2012, p. 159). La sociologie de l'entreprise et des organisations peine encore à souligner non seulement les émotions associées à toute forme de jeu mais aussi à pouvoir envisager que l'étranger, le migrant, le laisser pour compte, le cadre expatrié,... sont souvent conduit à jouer sur

---

16 Pour Lahire (2004, p. 213), «la faible probabilité statistique des profils consonants s'explique en grande partie par les conditions de socialisation et d'action dans des sociétés hautement différenciées, caractérisées par une forte concurrence entre les différentes instances socialisatrices, par de multiples petites mobilités sociales et culturelles intergénérationnelles ou intra générationnelles et par de multiples contacts et frottement des membres de ces sociétés avec des cadres, des normes et des principes socialisateurs culturellement hétérogènes».

17 «Plutôt que de multiplier des logiques d'action au gré des contextes et des situations, nous avons envisagé des façons de se lier à soi-même selon des régimes différents. La notion d'engagement met en avant une telle liaison, au monde, aux autres et à soi-même. Elle étend l'idée de promesse, conçue comme acte de parole entre deux individus» (Thevenot, 2009, p. 51).

18 Le garçon de café de Jean-Paul Sartre illustre la capacité d'un personnage à «en faire trop» et montrer par là-même qu'il n'est pas dupe de l'identification de l'acteur au rôle attendu.

plusieurs scènes différentes. C'est que l'on rechigne alors souvent à faire de l'empathie une compétence psycho-sociale (Magala, 2005) et un élément majeur qui «redistribue» les cartes et conduit à réinventer le jeu d'acteurs supposés rationnels ou tout entier orienté par une culture (Martin, 2012). Parce que tout individu n'adopte pas une attitude conforme à «sa» culture en tout contexte situationnel, le résultat ne se résume pas à l'assimilation (qui suppose un abandon des traits culturels d'origine) ni à l'insertion qui est garantie de leur pérennisation mais plutôt à une articulation aux exigences d'une intégration, d'une participation des parties à un socle commun possible (Fang, 2006)[19].

3. PAS DE CULTURES SANS IDENTITÉS? POUR UN MANAGEMENT INTERCULTUREL QUI CONSISTE À EXPLORER LE «BRICOLAGE» DES IDENTITÉS ET DES CULTURES.

Une vision rabougrie de la notion de culture consiste à considérer que la culture ne traite que de ce qui est partagé par tous les individus et viendrait à exclure explicitement tout ce qui serait propre à l'individu. Or, chaque personne humaine est une discontinuité qualitative, capable de se dégager, pour une part, d'un héritage culturel - que celui-ci soit national, professionnel - et d'adopter, par retour sur soi, des attitudes et des comportements à partir d'une conjugaison de facteurs à la fois internes et externes à lui-même[20]. Les comportements et les faits sociaux observés en entreprise et en organisation découlent alors non pas d'une «culture» mais davantage d'une grammaire acquise, d'une pluralité d'influences socialisatrices, de contextes d'interaction, de marques de l'expérience individuelle ou collective[21].

La connaissance de la culture est-elle logiquement distincte de celle des processus de construction de l'identité? Peut-il y avoir élucidation possible des règles du jeu du social, accès aux structures souvent inconscientes des conduites – renvoyant à la culture – sans description des jeux effectivement joués, des évènements – renvoyant à l'identité – (Lenclud, 2013, p. 67)? Pourrait-on réellement écarter des données subjectives quand on traite de l'analyse des cultures?

Il va de soi que le travail identitaire chez chacun a à voir davantage avec un processus de construction – à partir d'un travail déjà fait avant soi des signes et des significations par les générations qui nous précèdent – que d'un processus d'invention. «Il paraît inconcevable», écrit à raison Jean-Pierre Segal (2011, p. 77), «d'aborder la question de l'identité d'une organisation ou d'un groupe social sans parler de sa «culture» au sens courant du terme». «La réciproque», ajoute t'il «ne s'en trouve pas vérifiée pour autant». Ceci se discute et il convient de préciser les choses. Car peut-on parler de culture sans nécessairement parler d'identité si l'on considère que la culture se fonde en permanence sur sa transformation, que seuls les individus «portent» les cultures et que la construction de ces individus – à la fois «porteurs», «créateurs» et «créatures» de culture – nécessite que leur culture soit *reflétée* par autrui?

---

19 "In the Hofstede paradigm, culture is viewed as a situation-free, context-free and time-free phenomenon. This is consistent with the belief in and pursuit of absolute truths popular in the classical Western logical positivism. In contrast, there exists no absolute truth in the Yin Yang philosophy; truth is embedded in and associated with situation, context and time" (Fang, 2011, p. 14).

20 «Nous assistons depuis la fin du XVIIIe siècle à une subjectivisation de l'éthique: se substitue, aux prescriptions exemplaires en vue d'une vie vertueuse, conforme à un modèle à imiter, l'exigence d'une appropriation consciente et autocritique, c'est-à-dire d'une saisie réflexive de soi; et cela vaut, dit Habermas, non seulement dans la conduite de la vie personnelle, mais tout autant pour la vie collective et les communautés, qui obéissent de plus en plus à un régime d'autocompréhension» (Habbard, 1992).

21 Le chercheur en communication interculturelle s'intéresse prioritairement à la dimension culturelle des interactions, mise au service du sens, à travers la structuration cognitive culturelle des acteurs sociaux dans une interaction, les identités et les traits culturels qu'ils mobilisent et performent, et les phénomènes d'interculturation qui en découlent» (Frame, 2008, p. 544).

La culture se reconstruit sans cesse parce qu'elle n'est pas un état. Pas plus que l'identité dans la conception que nous en avons. Consistance symbolique n'est pas constance figée, capable de prendre systématiquement le pas sur l'évènement et la liberté du sujet (Bratosin, 2002, p. 185). «Les hommes concrets ne se comportent pas» écrivait Dumont (1966, p. 19), «ils agissent avec une idée en tête, fût-elle de se comporter aux usages». Il y a donc toujours *vulnérabilité* de la culture à l'expérience et cette expérience est pour une large part identitaire. L'être humain est pourvu, en effet, d'une capacité réflexive et il contribue aussi à la construction sociohistorique de son contexte d'action instrumentale et sociale. Penser qu'un individu ne puisse avoir des attitudes fort contrastées selon les circonstances ne revient-il pas à faire de la culture une pensée strictement «objectivée», à savoir un système arbitraire de représentations desquelles l'on ne puisse jamais s'échapper? Les faits culturels à objectiver pour le chercheur ne sont pas de nature seulement «psychique» mais également «psychologique» au sens où ils sont produits par des acteurs. Il convient donc, selon nous, de ne pas refuser l'idée de devoir saisir chaque individu étudié, en contexte multiculturel, à travers différents jeux identitaires autour du registre de ses appartenances et de celles des autres en face de lui. «Ainsi, il est courant d'affirmer que les Américains sont individualistes, en voyant là une caractéristique de la culture américaine. Mais en fait cet individualisme est très inégalement développé selon les domaines de l'existence que l'on considère» reconnaît d'Iribarne (2003, p. 227). L'homme, en effet, n'est pas un empire dans un empire et cela veut dire qu'on doit le comprendre certes dans le contexte de la nature, des structures inconscientes du psychisme, mais aussi dans le contexte social d'actions intentionnelles, révélant alors une grande dispersion des comportements dans une même population en général. Ainsi, la culture peut jouer comme contexte mais pas comme variable explicative indépendante. «L'unité d'un contexte d'interprétation implique t'elle le partage des mêmes valeurs? La réponse varie du tout au tout suivant ce que l'on entend par là. Si c'est accorder valeur aux mêmes réalités, et être prêt à agir de concert pour les défendre, la réponse est non. Si c'est au contraire se servir des mêmes repères pour situer ce que l'on estime, la réponse est oui. Manquer à distinguer ces deux dimensions est source de grande confusion» souligne d'Iribarne (1998, p. 258). Mais ainsi comprise, la culture ne prend-elle pas les habits d'attitudes préférentielles, de contenus propositionnelles attachées aux femmes et aux hommes qui les portent et de significations conventionnelles en réserve formant système (Lenclud, 2013, p. 148 et p. 216)? S'ouvre alors, selon nous, la voie d'envisager ce que l'on nomme communément culture par «modèles d'interprétation». Des modèles parés d'un statut explicatif partiel mais non prédictif.

Nombre de situations de travail montre que les identifications culturelles sont utiles mais situationnelles[22] (un individu est capable de donner des réponses différentes à une même situation, phénomène que Demorgon (1993, p. 25) nomme «oscillation») et les chercheurs interculturalistes qui ont notre préférence s'appuient, pour le démontrer, sur des approches constructivistes inspirées essentiellement de l'anthropologie de la psychologie (influencée par l'École de Palo Alto) (Berry, 1976, 1980), de la psychosociologie, de la sociologie interactionniste ou de la sociolinguistique. Les agencements significatifs que nous cherchons à

[22] Comme le souligne Wenger (1998, p. 83 traduit par Frame, 2013, p. 202), «les histoires partagées d'interprétations créent des points de référence en commun, mais ne déterminent pas le sens. Des éléments tels que les mots, les artefacts, les gestes et les routines sont utiles non seulement puisqu'ils renvoient à une histoire commune d'interactions, mais aussi puisqu'ils sont réutilisables dans de nouvelles situations».

comprendre quand on parle de culture ne sont jamais les seuls possibles pour le fonctionnement de l'esprit humain qui serait capable de fonctionnement étagé – après coup – à partir de dispositifs perceptuels et conceptuels certes largement conditionnés. On s'attachera ici aux conséquences inattendues de l'action, éventuellement aux malentendus féconds qui créent des coopérations et à la manière de construire un univers de sens quand les mots des partenaires de travail n'ont pas les mêmes signifiants. Entre indices et conclusion, entre motivations et conduites, s'interposent bien des niveaux de médiation, au premier rang desquels, il y a le travail identitaire[23], commuant les raisons d'agir en actions raisonnées. Sans quoi, on court le risque, en l'oubliant, de parler ce que Lenclud (2013, p. 94) appelle l'idiome intentionnel, «cette langue qui prête généreusement à autrui (sans exigence de garantie) les contenus de son for intérieur et qui est celle dans laquelle s'écrit tout récit».

Nous doutons, pour notre part, que les raisons – culturelles – puissent être décrites indépendamment de leurs effets, à savoir les actions causées[24].

Toute interprétation d'un quelconque «référentiel de sens» que l'on nommerait la culture d'autrui est une révision de la «première» compréhension immédiate que nous faisons de la conduite d'autrui (Lenclud, 2013, p. 101). C'est un travail patient de compréhension et de validation causale – par allers retours, par tâtonnements – des étapes allant des supposés motifs d'une conduite culturelle à sa réalisation effective que le chercheur doit peser. Parler de culture – sans parler d'identité – reviendrait à envisager ce «référentiel de sens» que serait la culture sans en faire un segment de la compréhension de soi[25]. Or «on n'interprète pas de nulle part, mais pour expliquer, prolonger et ainsi maintenir vivante la tradition elle-même dans laquelle on se tient» (Ricœur, 1969, p. 31) et les travaux de d'Iribarne et de son équipe s'attachent, par exemple, à nous le rappeler. Mais, en même temps, le sens ne se livre jamais dans une représentation (renvoyant seulement à des universaux propres aux sciences politiques tels que l'honneur ou la justice) mais davantage dans un affect qui dépossède l'interprète de sa position de surplomb par rapport à l'objet. Parler de culture, on le redit, ne consiste pas à retranscrire les raisons que son auteur en donne ou en donnerait rétrospectivement. En cela, faire de la recherche interculturelle consiste surtout, selon nous, à une reprise de sens, à un travail de reconstruction conceptuelle – par le «dedans» – du sens subjectif que chacun donne à ses conduites mais qui ne peut être compris que dans l'action elle-même (en tant qu'elle est influencée par le sens et les motifs de son auteur). Or, l'action d'une personne n'est pas simplement normée – dénuée d'états de conscience – mais elle est aussi réactive, profondément «situative». Nombre de travaux en management interculturel ne le pointe guère, soucieux

---

23 «La transformation progressive des représentations tend à s'effectuer dans une direction déterminée, optimisant le rapport entre coût psychologique, celui à acquitter dans leur interprétation, et bénéfices cognitifs, la richesse des résultats obtenus. Les contenus de certaines familles de représentations seront d'autant plus pertinents, à l'intérieur d'une communauté humaine déterminée, qu'ils viendront s'agencer, là encore selon certaines propriétés formelles, avec ceux d'autres familles de représentations, sans que l'esprit ait à payer, par exemple, le prix requis pour la réduction de certaines dissonances cognitives ou encore dans la mesure où ils procurent des gains généraux d'intelligibilité» (Lenclud, 2013, p. 157).

24 «Le problème est, en effet, qu'une action humaine n'est identifiable pour ce qu'elle est qu'à travers l'incorporation des raisons de son auteur dans la présentation qu'on se fait de l'action et que les raisons d'agir, de nature interne, ne se déchiffrent qu'à travers le contenu de l'action, de nature externe. Un don n'est décelable en tant qu'il est don que par le biais de l'attribution au donateur de l'intention de donner» (Lenclud, 2013, p. 100).

25 Quand on envisage la culture comme «référentiel de sens», on doit sans cesse rappeler que ce travail de reconstruction d'une logique interne des actes d'autrui – de déchiffrement des états de conscience – conduit à distinguer *a minima* deux types de «pensées» chez autrui: un type réfléchi qui est un engagement délibéré de celui qui la forme et une variété d'état mental (croyances, craintes, désirs,...) – nommées «pensées» au sens large – qui n'implique pas une adhésion sur un mode réfléchi et pareillement intentionnel.

peut-être ne pas vouloir être taxés de «psychologisme». Dans de précédents travaux avec Delange (2004), nous avions souligné que la conception d'une action qui ressemble à un mouvement cinétique rectiligne est à la base de beaucoup de recherches expérimentales sur l'attitude et le comportement (Wagner, 2001, p. 105) et que celles-ci irriguent beaucoup de recherches en management interculturel. Ce modèle voudrait «qu'une personne ait une attitude ou une intention en dérivée et qu'ensuite elle se comporte selon ces coordonnées initiales définies par l'attitude ou l'intention, de même qu'une pierre vole selon la capacité de l'enfant à viser» (Wagner, 2001, p. 106). Dans nombre de recherches en management interculturel, il semble qu'il n'y ait que peu de place pour la cognition une fois qu'une action est commencée, que le comportement manifeste soit tout entier englobé par le système de croyances. L'action, pourtant en réalité, est soumise à un contrôle actif (à des normes d'acceptabilité en contexte) et «l'activité mentale ne s'arrête pas une fois que le sujet bouge, mais elle continue et peut même amener le sujet à abandonner l'action planifiée si la situation l'exige» (Wagner, 2001, p. 106). Les interculturalistes qui s'intéressent aux représentations oublient souvent que l'action fait partie intégrante de la représentation. L'action est certes déterminée par la détermination de buts, un pouvoir axiologique qui comprend les valeurs, mais elle est aussi «déterminée par le raisonnement lié à la représentation» (Wagner, 2001, p. 106). Les croyances doivent donc être traitées en tant que partie intégrante et non séparée de l'action. Or c'est le processus de construction identitaire qui met en relation la connaissance et les compétences, les représentations et les aspirations, les sentiments et les valorisations. Ce processus est la concrétisation cognitive de la représentation. En ce cas, l'analyse des représentations culturelles chez un individu tiendrait souvent du mécanisme de l'illusion d'optique où «l'œil persiste à voir ce que la pensée de son détenteur sait ne pouvoir être». On fait face ici à un jeu de composition entre processus perceptuels – pour une part imperméables aux connaissances et croyances acquises – et cerveau/esprit qui est habitué à trier choses et être en catégories dites ontologiques (Lenclud, 2013, p. 158). Énoncés qui ne signifient que collectivement et en contexte, les représentations culturelles sont ici comme «corrigées après coup» à partir des dispositions naturelles de l'espère humaine et des croyances qui en découlent comme composantes. Ceci conduit le chercheur à dresser le tableau des raisons qui ont fait que les actions qui auraient dû avoir lieu (en raison d'un «modèle») n'ont pas eu lieu en vertu d'un «récit» (Lemieux, 2009, p. 74)[26].

Les recherches interculturelles devraient, selon nous, davantage participer d'un projet qui est moins de saisir ce que quelqu'un dit que de comprendre ce qu'un interlocuteur a voulu dire en le disant. Ainsi, dans cette perspective, Lenclud (2013, p. 21) parle de la culture comme d'un objet au «second degré». Il écrit: «la capacité culturelle humaine est alors ce qui permet à des hommes, non pas tant de faire les choses qu'ils font mais de les faire à la manière dont ils entendent les faire et dont ils pensent qu'ils les font et doivent les faire, à leur manière et non d'une autre. Il semble bien qu'*Homo sapiens* soit la seule créature qui manifeste l'aptitude non

[26] «Qu'est-ce d'ailleurs que l'honneur, comme le déshonneur, quand les individus sont dotés de fortes capacités de mobilité sociale, ont les ressources d'échapper au tribunal de l'opinion, peuvent changer de groupes pour changer de normes et de valeurs? Dans les sociétés traditionnelles où les rôles dictaient les identités, l'injonction première était certainement de tenir son rang et respecter le code de l'honneur. La honte et la fierté font aujourd'hui davantage l'objet d'une «gestion privée» (De Gaulejac, 1996, p. 304 cité par Kaufmann, 2004, p. 220) et tout l'enjeu est aujourd'hui de construire une sociologie de la confrontation interculturelle qui mette en lumière le caractère performatif de l'action de l'acteur, qui saisisse la réflexivité, son travail de mise en cohérence et de prise de conscience de la nature socialement déterminée de ses appartenances» (Delange, Pierre, 2004).

seulement à former des représentations sur ses conduites mais à former des représentations sur les représentations de ses conduites, donc à former des croyances réflexives. Cette aptitude le promeut de fait en *Homo culturalis*, cet être qui ne cesse de commenter ce qu'il fait, dit et pense, et dont les commentaires constituent la véritable cible de l'interprétation anthropologique. Pour l'anthropologue, du moins celui qui épouse les vues aujourd'hui orthodoxes, une culture se définit largement par ce que ses représentants en affirment; c'est, en somme, un objet au second degré».

Ces lignes amènent à rappeler que notre existence consiste à imposer une évidence logique à l'évidence sensible et à agir en fonction de normes d'acceptabilité qui sont historiques et culturelles. Pour autant, avons-nous en réserve qu'un seul cadre connu d'interprétation auquel affecter le perçu, le sensible? Ne peut-on pas être pourvu de deux principes de vision, d'une capacité à remanier ces normes d'acceptabilité? Desjeux (2002, p. 93) a su souligner fort utilement que «les modèles culturels, les habitus ou les visions du monde» sont transformés par les effets de situation et permettent ainsi de comprendre les écarts entre ce que l'on dit, ce que l'on pense et ce que l'on fait. Face à ces enjeux, Desjeux écrit que «la question des *échelles* permet de résoudre une partie des difficultés liées à l'observation de la culture: ce qui est observé à l'échelle macro-sociale et qui permet de repérer les régularités d'une culture, disparaît à l'échelle micro-sociale où les diversités culturelles et comportementales dominent. Les deux sont vrais en même temps et c'est cela qui est troublant, voire difficile à accepter, mais qui pourtant permet de mieux comprendre la portée et les limites de chaque approche culturelle» (Desjeux, 2002, p. 88). L'explication culturaliste offre trop vite un seul monde, un seul système (Alami, Desjeux, Garabuau-Moussaoui, 2009). Ici, les sens phénoménologiques et structuraux se confondent et intègrent toutes les actions de communication en un horizon culturel qui n'est pas unique. Ici, ce versant des études du management interculturel s'intéresse à la constitution *d'espaces de référentialité* (étrangère) et au corrélat d'opérations qui construit/déconstruit les objets culturels supposés agrégés pour longtemps. L'objet de nombre de travaux d'un courant de recherche[27] que nous nommons «des références plurielles» consiste bien à étudier comment des horizons sémantiques supplémentaires naissent et se proposent comme légitimes. La compétence interculturelle tient, en ce cas, à la connaissance du connu auquel on rapporte l'inconnu (Lenclud, 2013, p. 72). Considérant que comparaison n'est pas raison, les auteurs de ce courant sont influencés par les recherches en ethnométhodologie (celles de Garfinkel notamment) et en ethnographie de la communication (avec Hymes (1984), l'approche conversationnelle de Gumperz (1989) ou celle de Ting-Toomey (1988). Ces travaux insistent davantage sur des individus comme «passeurs» ou «médiateurs» culturels (possédant une connaissance des mondes culturels où ils évoluent partiellement claire, recélant contradictions et dissonances,...) que sur un supposé *écart différentiel* entre des cultures «miscibles».

Jean-Pierre Dupuis (2004, p. 23) emprunte cette voie depuis longtemps. Les valeurs sont envisagées le plus souvent dans les recherches en management interculturel comme simples «points fixes» alors qu'elles devraient l'être davantage en «points de référence» selon lui. Il préfère ainsi parler «d'une *dynamique des valeurs* pour rendre compte de la complexité des cultures à l'étude plutôt que d'une logique culturelle s'appuyant sur une opposition fonda-

---

27 Voir, dans l'ouvrage dirigé par P. Dupriez et B Vandenlinden intitulé Au cœur de la dimension culturelle du management (L'Harmattan, 2016) notre chapitre intitulé «Trois courants de recherche en management interculturel dans les champs francophones».

mentale ou sur un référent ultime» (Dupuis, 2004, p. 29). Comprendre le social, c'est, dans cette perspective, analyser les rationalités des individus, puis saisir leurs «effets de composition», c'est-à-dire la façon dont l'ensemble des actions individuelles s'agrègent pour créer un phénomène social. Nous partageons ici l'idée que la rationalité est «toujours le produit conjoint de ce que Boudon a appelé un effet de *position* (elle dépend de la position qu'un décideur ou un acteur occupe dans un contexte d'action donné et qui conditionne son accès aux informations pertinentes) et d'un effet de disposition (elle dépend des dispositions mentales, cognitives, affectives de ce même décideur qui sont toujours, en partie, préformées par une socialisation passée)» (Friedberg, 1997, p. 56).

Ceci conduit à proposer un modèle d'action (interculturel) du proche et du lointain (Simmel, 1908; Goffman, 1987) qui reconnaît que l'individu ne se subsume pas à une unique catégorie mais vit de l'expérience subjective de ses multiples appartenances sociales et qui le conduisent à toujours se sentir autre chose en plus que ce que les autres lui disent qu'il est (hors des cas limites du fou chez Gofmann), jamais exactement ce à quoi l'on s'attend et souvent *ébauche* de lui-même (Truc,2005, p. 55).

Abdallah-Preitceille et Porcher (1996) évoquent une compétence *pragmatique* qui permet de saisir la culture à travers le langage et la communication et utilise pour la définir le terme de «culturalité». La culture est bien à travers quoi un sujet *existe*. Elle est la dimension de déploiement du sujet en même temps que son horizon à dépasser. S'interroger sur la possibilité d'un «bricolage» des identités en contexte multiculturel revient à souligner deux dimensions liées: d'abord la fonction de médiation dont l'unité de base est le signe et, ensuite la fonction cognitive (culturelle) dont l'unité de base est la forme symbolique. Prendre ces dimensions au sérieux conduit à appliquer, dès lors, des critères de textualité à l'expérience interculturelle, et à constater que la médiation est de nature évènementielle, frappée par la temporalité et portée par un sujet, alors que la culture, c'est-à-dire le système des formes symboliques est plus étrangère au temps et ne requiert *a priori* – ce que nous contestons – aucun sujet singulier (Bartel-Radic, 2009).

Penser un possible bricolage des identités visera ici à cerner «les moments d'inflexion d'un parcours qui sont analysés dynamiquement et dramatiquement, en tant qu'ils conduisent à un résultat que nul ne pouvait *absolument* prévoir» (Lemieux, 2009, p. 75)[28]. Les acteurs n'appliquent pas seulement des normes déjà-là et intériorisées dès le plus jeune âge pour toujours[29]. La mise en discours convertit l'expérience en *évènement*, en un objet pouvant

---

28 ««Sociologie du conatus» est le nom que j'ai suggéré de donner à ce type d'approche par opposition aux sociologies de l'habitus (qui insistent-elles sur l'inertie des structures de la personnalité). Par sociologie du conatus (c'est-à-dire, littéralement, de «l'effort» ou de la «tendance» actuels du sujet), j'entends une sociologie «des inflexions et des pertinences motivationnelles consécutives qui inclinent les individus, au fil de leur traversée de situations à l'atmosphère grammaticale variable voire opposée, vers des attentes et des élans différents, et peuvent les mettre finalement en contradiction avec eux-mêmes, au point de les pousser, dans certaines situations, à enfreindre certaines règles dont le respect est attendu par leurs partenaires» (Lemieux, 2000, p. 14).

29 Découper un monde en pays, un pays en zones, en régions, comme le font nombre de travaux en management interculturel, et laisser entendre qu'il y a peu de choses aux intersections revient à légitimer des modes de constructions politiques qui nous apparaissent naturels parce que non discutés. Dans la mondialisation, aux intersections précisément, des sujets «porteurs» de cultures résistent et il y a possibilité d'une sorte de «jeu informationnel» qui se joue à travers la communication des indices et des rôles ethniques. Un auteur comme Appadurai (2001) insiste, lui aussi, sur la constitution d'un espace-temps singulier dans la mondialisation (désynchronisation des temps de présence en entreprise et des temps consacrés aux appartenances familiales ou locales) qui éclaire chez lui une problématique de la transculturalité. C'est bien parce que l'information ce que nous transmettent le vêtement, la couleur de la peau, l'accent,... est souvent insuffisante que les acteurs peuvent consciemment fournir des éléments complémentaires d'information leur permettant de partiellement contrôler la présentation d'un Moi ethnique particulier qui relativise la puissance explicative d'une supposée «culture nationale» (Poutignat, Streiff-Fenart, p. 166).

subir non seulement des transformations mais faire que ces transformations en signes dans le registre de plusieurs discours peuvent devenir des *compétences* et des *capacités d'action* en contexte multiculturel[30]. En «jouant» à l'étranger (au risque de la folklorisation des appartenances), par exemple, l'individu est mis en demeure d'acquérir sans cesse ou pas de nouvelles compétences sociales, de nouveaux systèmes de règles comportementales et communicationnelles, comme un répertoire qui pourrait accroitre sa taille. La société du bricolage identitaire se comprend ici comme une *pratique* du sens et un terrain de lutte pour la reconnaissance (Honneth, 2000) où les faits sociaux semblent produits par et pour les luttes de légitimation du sens et de la valeur que les acteurs accordent à leurs croyances et visions du monde. Quand on ne peut plus appliquer en terre étrangère les règles comme de simples recettes, nous appelons de nos vœux des travaux qui s'intéressent aux *équivalences interprétatives* produites entre des modèles culturels rencontrés par un individu et soudainement questionné comme «état de fait» issu de «*l'expérience directe*» et non uniquement d'un «savoir sur»[31] proposé par certains guides de management. Parce que pris dans un labyrinthe entre loyauté trouble et position marginale recherchée, réserve et enthousiasme, parce qu'un étranger sait ou ne sait pas trouver intuitivement la «bonne distance» avec les autres, il conviendrait ici d'analyser les «distorsions que le système de pertinence de l'étranger subit dans son nouvel environnement» (Schutz, 2003, p. 33). Alter (2012), dans un livre récent qui fait référence, étudie comment certains patrons qu'il nomme «atypiques» parviennent à forcer leur destin pour réussir «malgré tout», en maîtrisant les stigmates qu'ils portent et ne peuvent parvenir à effacer.

Nous comprenons qu'il soit difficile d'admettre pour beaucoup de chercheurs la complémentarité d'une approche (centrée sur les valeurs), à nos yeux *métaphysique* des relations sociales et des dimensions culturelles, qui envisagerait une nature des propriétés culturelles, d'une part, et d'une approche *épistémique* qui approcherait comment nous accédons à ces propriétés, d'autre part. Les faits sociaux relèvent le plus souvent d'une logique pratique, souvent dominée par l'urgence, qu'une démarche déterministe seule ne peut éclairer. On ne voit des propriétés culturelles que quand elles se manifestent. C'est bien quand le verre se casse que la fragilité du verre apparaît. C'est dans l'urgence qu'il faut donner du sens aux évènements, que nous mobilisons différents schèmes interprétatifs et le management interculturel est, selon nous, par excellence, champ d'exploration de l'urgence dans les situations de travail. Nous souhaitons le développement de travaux qui insisteraient sur les propensions du fait culturel à se déclarer ou pas en *contexte* et le pouvoir des choses à advenir comme forme relationnelle dynamique d'une réalité culturelle qui se concrétise en mobilisation identitaire. Parce que l'expérience multiculturelle est bien, par essence, le terrain de conflit de rôles quand les individus ne partagent pas une culture commune pour valider et faire valider les rôles tenus (Thompson, Phua, 2005), on cernera ici des probabilités d'activation, des niveaux d'activation, des probabilités de coexistence d'identités maintenues et des opportunités de soutien identitaire mutuel (Zandler, Romani, 2004) qui renvoie souvent à une logique du don-contre-don dans l'échange.

---

30 «Toute énonciation, même produite sans la présence d'un destinataire, est en fait prise dans une interactivité constitutive, elle est en fait un échange, explicite ou implicite, avec d'autres énonciateurs, virtuels ou réels, elle suppose toujours la présence d'une autre instance d'énonciation à laquelle s'adresse l'énonciateur et rapport à laquelle il construit son propre discours» (Maingueneau, 1998, p. 40).

31 James distingue deux sortes de connaissance, "knowledge by acquaintance" et "knowledge about" (1890, p. 221).

4. MIEUX COMPRENDRE LES PROCESSUS D'INTERCULTURATION À L'ŒUVRE

Comment mieux appréhender la pluralité de ces ordres symboliques pour un individu qui engage son image en contexte multiculturel et qui cherche à défendre une image de soi socialement valorisante (processus de figuration identitaire) en contexte multiculturel?

Proposant une modélisation de ce processus d'interculturation, Jean-Jacques Boutaud échafaude une intéressante «dialectique entre repères de significations culturels (préfigurés), situationnels (configurés) et interactionnels (performés)» (Frame, 2013, p. 204). Boutaud (2005) distingue, en effet, trois niveaux de signification en contexte d'interaction: la préfiguration (*culturelle*) (et qui renvoie à une tradition d'analyse anthropologique des systèmes généraux de symboles), la configuration (*situationnelle*) (et qui renvoie à une tradition d'analyse psychologique, sociologique et sémiotique de la situation telle qu'elle est appréhendée par les différents acteurs à travers leurs représentations) et la figuration (*performative*) (et qui renvoie à une tradition d'analyse individuelle du sensible et de l'émergence de sens, de l'analyse d'actes symboliques dans un rapport intersubjectif). De ces travaux, si nous opérons un lien avec le mondes des entreprises et des organisations, nous pouvons souligner l'existence possible de deux autres cadres interprétatifs de la rencontre par les acteurs sociaux hors du seul cadre figuratif de la culture sociétale ou nationale (niveau de la préfiguration): celui de la vie dans les équipes de travail quand le vécu commun fournit ou pas une prévisibilité des conduites et des condensés d'expériences communes (niveau de la préfiguration) et celui du comportement individuel et d'une marge d'autonomie subjective qui ne fait pas nécessairement «barrière à la communication» (niveau de la figuration performative). Alex Frame (2013, p. 272) écrit que l'approche sémiographique de la communication, dont Boutaud se réclame également, repose sur une *idéalisation* de la culture en tant que *langue*, pour mieux comprendre les interactions en tant que *parole*, c'est à dire comme instances de mise en pratique et de performance des repères culturels, au service de la communication[32].

Nos propres travaux sociologiques, influencés par la psychologie culturelle, partagent tout à fait cette orientation de recherche. En tentant de cerner les notions de *stratégie identitaire et de bricolage identitaire* pour des cadres qui doivent en quelque sorte agencer culture et sous cultures de leurs pays d'accueil, éléments de cultures nourricières, culture et sous cultures de leur entreprise, cultures de métier,... nos premières recherches en univers productif pétrolier, nous avaient conduit à proposer cinq stratégies identitaires de cadres mobiles (celles des «conservateurs», «défensifs», «opportunistes», «transnationaux» et «convertis»), enrichies depuis par des enquêtes dans d'autres contextes sectoriels (Gherardi, Pierre, 2008; Gherardi, Pierre, 2010; Oussiali, Pierre, 2010). Ces travaux conduisent à se demander, quand on évoque «*bricolage*» et «*stratégie*», quels seraient les composants de base dont une partie des propriétés se retrouvent dans l'hybride[33]? Comment un moi changeant et fluide (Parmentier, 2003) – nous voulons dire *non indépendant*, *modifiable*, *échangeable* (Bensa, 2010, p. 72)

---

32 Pour comprendre comment l'acteur mobilise différents niveaux pour faire sens d'une situation, Frame alimente cette sémiographique de la communication, des travaux de Mucchielli et des sept «contextes d'une situation-problème». Pour Mucchielli (2006, p. 179), ces contextes sont 1) le contexte expressif des intentions, projets et enjeux des acteurs en présence; 2) le contexte des normes et règles collectivement partagées; 3) le contexte des positions respectives des acteurs; 4) le contexte relationnel et social immédiat; 5) le contexte temporel; 6) le contexte spatial; 7) le contexte physique et sensoriel».

33 «Tout mélange suppose l'existence de substances supposées «pures» qui, existant indépendamment, séparément, viennent ensuite se combiner. L'idée de pureté hante donc la notion de culture, et il vaut mieux en être conscient si l'on veut résister à un certain nombre de dérives» (Lahire, 2011-1, p. 22).

dans la communication avec les autres – se manifeste-t-il dans l'interaction? Comment, sans céder à l'illusion de l'innéité, s'opposer à une vision pure de composants de base à partir desquels tout s'ordonne quand on mobilise, en management interculturel, la notion de stratégies identitaires à la suite de travaux en psychologie culturelle? Ne court-on pas le risque de la limiter à des stratégies psychologiques individuelles toujours en lien avec le contexte de l'immigration et du passé colonial? Pour comprendre ces traversées de frontières physiques et mentales – ce travail d'actualisation des références et «postures identitaires» (Landowski, 1997) fait par l'acteur en contexte multiculturel – faut-il parler de changement de substances ou d'état ou bien de phases successives qui ne sont pas de même nature mais offrent quand même la possibilité de régularités culturelles? Ce «bricolage» réalisé par l'acteur dont on parle, lui-même toujours dépendant du regard de l'autre sur moi, est-il constitué de capacités de dispositions et d'interactions causales régies par de possibles lois (Kaufmann, 1994)? Et si l'on choisit précisément de parler de «bricolage», ne doit-on pas se poser la question de pouvoir accéder ou pas à des lois du comportement qui seraient elles-mêmes dérivées de ces propriétés dispositionnelles (nous voulons dire soumises à *ma situation* et en cela changeantes)? Faut-il se contenter de donner à voir ce «bricolage» comme simplement un champ des «possibles culturels» et ne plus parler de stratégies pour éviter les limites du paradigme utilitariste mais davantage d'actions orientées vers un but (Burke, 2004, p. 6 cité par Frame, 2013, p. 220)? Doit-on penser en termes de logiques causales ou d'occasions de compréhension d'une ossature sociale dont la totalité toujours se dérobe? Doit-on réfléchir davantage – répétons-le – en termes de dispositions qui *engagent* plutôt que de catégories qui *infléchissent* ou *obligent*? Le fait de remplacer culture par ethnicité (comme produit subjectif et socio-émotionnel de la construction collective d'un désir d'appartenance à la communauté linguistique et historique) ne fait-il pas courir le risque de paresse interprétative? La vertu heuristique du concept *d'ethnicité* tient-elle seulement précisément à la prétention universelle de son objet, a ce qu'il autorise la mise en relation de phénomènes tenus jusqu'ici comme différents tels que le tribalisme au Nigéria, le communalisme en Inde, les conflits linguistiques au Canada, la manipulation situationnelle dans les processus identitaires de cadres et dirigeants de firmes multinationales,...? Mais en voulant absolument *recenser* les composants de base d'une communication, ne se trompe-t-on pas dans l'analyse en confondant *références et signification*? La signification sous-entend elle toujours d'identifier les éléments composants la référence? «À partir de quel moment», se demande Frame, «un élément contextuel, reconnu par plusieurs membres d'un groupe, peut-il être considéré comme une connaissance culturelle»[34]?

Nos travaux défendent l'idée que les individus, en contexte multiculturel, n'acceptent pas nécessairement d'être définis par une seule identité ou par une culture (erreur de perspective qui continue de privilégier un schéma de la phagocytose ou de l'assimilation culturelle dans

---

[34] «La réponse proposée ici à cette question, est qu'un élément devient «culturel» à partir du moment où le fait de le mobiliser peut être attribué (implicitement ou explicitement) à l'appartenance au groupe. Puisqu'il s'agit d'une appréciation individuelle, cette distinction est nécessairement de nature subjective. Une autre limite difficile à situer, encore liée à l'activation de multiples identités, est celle qui distingue la culture et l'identité personnelle. Comment savoir si certains comportements individuels peuvent ou doivent être qualifiés de traits culturels? Est-ce que tels ou tels comportements d'un individu sont attribués par d'autres à son appartenance à une culture particulière, ou sont-ils considérés comme purement idiosyncrasiques? Encore une fois, la description est subjective et dépend du point de vue adopté sur l'objet: il n'y a pas de différence qualitative entre un trait dit «culturel», notamment éphémère, et la somme des consciences individuelles à propos d'un élément (ici un individu) associé au groupe en question» (Frame, 2013, p. 262).

lequel la construction de l'identité est ramenée à une simple assimilation de traits et de pratiques culturelles stables). Le réel est toujours pensé ou imagé. Toute analyse doit intégrer, répétons-le, la représentation que les agents se font du monde social et qui influence leur identité sociale. Dans l'ex-Yougoslavie, la guerre a ainsi obligé à choisir ses références identitaires par rapport aux groupes en présence («serbe», «bosniaques» ou «croates» et même des produits hybridés de ces trois composants supposés stables) et l'allégeance au référent ethno-national n'a pu occulter l'appartenance régionale («serbes de Bosnie»). Consacrant le principe d'une dissonance cognitive, les individus veulent donc produire une représentation de ce qui se passe conforme avec la personne qu'il souhaite être aux yeux des autres. Les significations sont toujours construites rétrospectivement à l'action, aux références, ou plus exactement, «le pensé, le vécu et l'acte se succèdent dans un processus constant d'équilibration» (Rojot, Wacheux, 2006, p. 130). «Comment puis-je savoir ce que je pense jusqu'à ce que j'ai vu ce que j'ai dit» est une question portée notamment par le travail de Weick, qui par l'étude de situations de travail de crises dans des hôpitaux, des équipages, d'avion, des pompiers,... a largement contribué à la diffusion d'un courant interprétatif en communication organisationnelle qui enrichit aujourd'hui le management interculturel (Dupriez, Simons, 2002). «Se mettre d'accord sur une norme unique n'est pas toujours possible lorsque celle-ci renvoie à des pratiques illégitimes dans l'une ou l'autre des cultures en présence» écrit Chevrier (2000, p. 195). Il ne suffit pas de «mettre à plat les registres d'interprétation des partenaires pour qu'ils se comprennent» (Chevrier, 2012, p. 93). L'individu répond à des crises qu'il a en partie produites et est au cœur d'un processus de construction identitaire constitué dans les interactions mais sans cesse en lien avec un «objectif de rehaussement, d'efficacité et de cohérence du soi» (Rojot, Wacheux, 2006, p. 128). La signification est construite dans le temps présent et en rapport avec l'imagination (prospective) et l'expérience (rétrospective). Dans la pensée weickienne par exemple, dire quelque chose est autant *créer* que *décrire* (Rojot, Wacheux, 2006, p. 132). «Bricoler» revient à s'intéresser aux situations dans lesquelles les acteurs ne puisent pas dans des routines ou des habitudes pour traiter un problème de communication. En cela, le management interculturel nous semble naturellement porté, de plus en plus, à faire état de situations dans lesquelles les individus ne disposent pas de «solutions historisées et mémorisées» et s'engagent, au risque de la perte de face et de discrédit, dans un processus d'explicitation (débouchant sur une connaissance partagée et subjective) ou de recherche de solutions acceptables (Vandangeon-Derumez, Autissier, 2006, p. 171).

Évoquer un possible bricolage, est-ce interpréter les travaux de certains des interculturalistes les plus célèbres, comme Hall (1979), par exemple, qui parle de «niveau sous-jacent» de culture, en radicalisant l'idée d'un fonctionnement dual du système cognitif (particulièrement stimulé en contexte multiculturel)? Nous voulons dire qu'il y aurait d'un côté – non isolé mais relié à l'autre côté – le domaine de l'encodage non conscient et du «savoir dont nous ne découvrirons jamais que nous le possédons» (Lenclud, 2013, p. 182), et de l'autre côté, des croyances réflexives et des concepts ayant acquis le statut de raisonnement conscient («métacroyances»)? Parler de bricolage revient bien ici à se demander si les croyances et les états intentionnels sont soumis à individuation ou pas, sont le propre d'un seul homme ou pas? Si tel est le cas, il nous faudrait considérer que ce qu'il y a d'unique – et donc d'individué – c'est l'organisation logique des états intentionnels d'un individu, eux-

mêmes appuyés sur des croyances héritées, et qui forme une certain forme de «conscience» sur le culturel. Cela revient à se demander si certaines croyances *culturelles* présentent la caractéristique d'être réflexives au sens où l'individu qui les porte sait qu'il sait qu'il les porte[35]? Les connaissances en contexte multiculturel ne sont jamais connaissances ultimes et définitives (Dupuis, 2008). C'est parce que nous avons toujours un temps de retard sur l'action que la recherche en management interculturel se doit de ne pas écarter l'attention à la *compréhension tardive* de ce que à quoi l'on fait face antérieurement. C'est parce qu'en contexte multiculturel, les rôles sont moins familiers, les tâches à accomplir plus ambigües et les systèmes de rôles peuvent être discrédités que l'analyse doit savoir saisir ces séquences (ininterrompues?) de messages de co-présence de rôles souvent différées (Livian, 1992). Les situations interculturelles, par excellence, offriraient des lieux d'expérimentation de «savoir acquis sans le savoir», c'est-à-dire par raisonnement déductif jamais déployé. Elles conduisent à faire des liens, des ponts, des correspondances entre des faits et opinions que l'on n'avait jamais supposé mettre ensemble (Lenclud, 2013, p. 180). L'anthropologue donne l'exemple de «savoir acquis sans le savoir» avec la croyance que les éléphants ne portent pas de pyjamas pour dormir à partir de ce que nous savons des animaux, d'une part, et du domaine textile, d'autre part[36].

5. ENVOI

Pour clore, on écrira qu'un «idéal interculturel» consisterait en un développement d'organisations plus communicantes dans lesquelles on améliorera les «processus organisants» qui soutiennent le *sensemaking* (Giroux, 2006, p. 43), où l'on cherchera à clarifier les manières de faire légitimes pour chacun en reconnaissant qu'elles ne le sont que rarement pour tous de la même manière. Les différences seraient transcendées par des processus communicationnels qui débouchent sur un accord sur les comportements à adopter (pas nécessairement les valeurs ou les systèmes culturels des partenaires en présence) et le partage de cartes causales qui structurent les schémas interprétatifs de chacun face à l'action[37]. «Si nous ne nous comprenons pas, nous pouvons cependant essayer de nous entendre» écrit Eder (1998, cité par Chevrier, 2012, p. 145).

Ce à quoi invite le management interculturel, en tant qu'horizon normatif, horizon idéalisé, c'est tout d'abord à croire que les systèmes culturels de sens ne demeurent pas irréductibles à un autre. Tout simplement peut-être parce que le jugement même d'irréductibilité d'un système culturel de sens à un autre implique la possibilité de les comparer et, pour ce faire, de les peser à l'aune d'une *grandeur commune*. En cela, nous pensons qu'une personne n'agit pas ni dans un seul monde ni au sein de plusieurs mondes «irréductibles». Une personne crée

---

35 Sperber (1996, p. 123) distingue les croyances intuitives (perceptuelles) et les croyances réflexives. «Les croyances réflexives ne sont pas des états d'esprit occasionnels comme les autres mais des attitudes mentales engageant leur détenteur» (Lenclud, 2013, p. 181).

36 «Le déclenchement des croyances réflexives paraît devoir beaucoup à l'état de société et donc au partage du langage» (Lenclud, 2013, p. 181).

37 «L'époque Hofstede consacrait l'importance de l'entreprise multinationale, relayée par les chercheurs-consultants s'adressant essentiellement aux dirigeants de celle-ci (Trompenaars par exemple). Le marché de l'interculturel, dont on a dit dans l'introduction qu'il exerçait une pression forte, concerne principalement le conseil et la formation au management des cadres de multinationales ayant soit à s'expatrier, soit à travailler dans des contextes internationaux. Sans nier l'importance et la persistance de ce besoin, la recherche aurait sans doute intérêt à s'orienter davantage sur d'autres objets: la petite entreprise (si importante dans les pays émergents), l'activité familiale, l'entrepreneuriat, les réseaux interentreprises, les relations entreprises privées – administration, le secteur public, etc. Des travaux pourraient nous éclairer aussi sur les jeunes élites des pays émergents» (Livian, 2011, p. 16).

avec d'autres des interconnections entre différents mondes sans en maitriser consciemment et pleinement le sens.
Le management interculturel s'applique à décrire de l'inconnu et à dire du vrai à propos des états intentionnels, des conduites humaines et des formes de coexistence sociale dans le champ du travail pour permettre, aux femmes et aux hommes, de finir par se connaître et sinon de se comprendre pour coopérer.
Les situations contemporaines de rencontre interculturelle renvoient, plus qu'hier, à des situations de remaniement de la culture, de «mise en intrigue», qui questionnent un récit d'apprentissage entre filiations et affiliations, appartenance et sentiment d'appartenance,... et qui pose la question de la continuité possible de son histoire (Pierre, 2004 a et b). Parce que ce texte met davantage l'accent sur la réflexivité que sur la transmission, il invite à s'interroger sur le sens même de la notion de culture en management interculturel. Ne faudrait-il pas alors réserver «l'appellation de culture à ce qui, au sein d'une société donnée, pourrait exister sous d'autres formes, à ce qui procède d'un choix, résulte d'un effort, découle de l'application d'un savoir conscient d'en être un. La culture d'une communauté humaine consisterait en ce que ses membres tiennent pour intellectuellement fondé et éthiquement juste, "réflexion faite" (Lenclud, 2013, p. 198).
Le recours à l'analyse en termes d'identité fait peur car elle oblige à se demander comment distribuer les parts de l'intuitif et du réfléchi dans les conduites humaines. Cela revient à se demander quel emploi peut-on faire des processus cognitifs pour expliquer la stabilisation des représentations culturelles dans le temps (Lenclud, 2013, p. 166)? Et peut-être les chercheurs interculturalistes ont-t-ils suffisamment à faire avec le déchiffrage et la tentative cartographique des bonnes raisons qu'ont les hommes à agir dans telle communauté particulière pour confondre souvent «mentalité» et logiques psychologiques qui prévalent pour «perpétuer» les traditions (sans que l'on puisse confondre ces dernières avec des normes et des conventions comme on se plie à des impératifs physiologiques) (Lenclud, 2013, p. 167)?
La recherche interculturelle est intérêt pour la diversité humaine, incitation à observer et travail de distance à prendre sans cesse par rapport à soi. Elle est refus des archétypes de l'histoire des temps passés et nécessaire prise en compte des dimensions de l'individualisme dans la société-monde en construction. Ce qu'on ne voit pas, on ne sait pas qu'on ne le voit pas. Comprendre c'est saisir un sens donné et non pas donner un sens, c'est donc condamner «une sociologie découvrant le caractère cryptique du sens de l'action, fût-ce contre la connaissance de l'acteur» (Amblard, Bernoux, Herreros, Livian, 1996, p. 170).
Faire de la recherche en management interculturel c'est découper dans le maquis des conduites humaines un arrière-plan qui fournit une signification à un contenu, une disposition choisie, voulue à arrêter l'interprétation (Bouveresse, 1991, p. 37 cité par Lenclud, 2013, p. 102) et à considérer que l'on a compris quelque chose et bien à stopper un cheminement explicatif.
Culture et identité auront toujours cela de commun que nous nous contenterons toujours d'une représentation forcément approximative, en «gros», de la complexité de la réalité sociale et du fonctionnement humain (Descombes, 2013, p. 59). Psychologie individuelle qui relève du bricolage et compréhension culturelle qui relève d'un collectif sont déterminées ensemble certes, mais par un trop grand nombre de facteurs tant est si bien qu'ils sont rigoureusement indéterminables. Et si l'on peut interpréter une conduite culturelle humaine qu'en envisageant les relations que cette conduite orientée par un sens entretient avec d'autres sens

et conduites en interaction dont elle reçoit pour une part sa signification, où s'arrêter dans l'exploration de cet arrière-plan que l'on nomme travail explicatif du chercheur (Lenclud, 2013)? Jusqu'où aller dans l'étude du concept de culture, tant mobilisé dans la recherche interculturelle, quand on sait qu'il renvoie à ce qui touche au système des formes symboliques, mais renvoie ensuite à l'explication (fonction cognitive) et enfin à la compréhension (fonction expressive de médiation) des liens entre les individus (Cuche, 2001). Rappelant le principe de la pluralité des interprétations des conduites humaines, notre propos était de convaincre que l'analyse dite interculturelle des rapports logiques entre ces trois niveaux et objets d'étude ne peut faire l'économie d'une réflexion liant cultures et identités.
Un mode d'intelligibilité admet sans peine la concurrence. Une «bonne» explication causale tend à vouloir chasser l'autre (Lenclud, 2013, p. 170).