

# Effets des appartenances multiples sur les interactions et les stratégies d'acteurs en contexte interculturel

Autor(en): **Martel, Kerstin**

Objektyp: **Article**

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

Band (Jahr): **75 (2017)**

Heft 3

PDF erstellt am: **15.05.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-823293>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

# EFFETS DES APPARTENANCES MULTIPLES SUR LES INTERACTIONS ET LES STRATÉGIES D'ACTEURS EN CONTEXTE INTERCULTUREL

KERSTIN MARTEL  
*Université Paris Dauphine*  
*kerstin@martel.net*

➤ Cet article propose de changer de prisme d'analyse quant aux interactions et aux modes de collaboration en contexte multiculturel. Il semble urgent de passer outre une catégorisation statique et unidimensionnelle, selon laquelle l'appartenance nationale des acteurs serait à elle seule déterminante pour la nature des échanges. Chaque individu perçoit la diversité et le degré d'hétérogénéité dans son environnement différemment, selon sa socialisation, sa biographie et son vécu. Ainsi, une identité sociale complexe, caractérisée par des appartenances multiples, devient en contexte interculturel une ressource pour l'individu et un levier d'autorégulation pour le collectif. Soutenir le développement d'une identité complexe chez les acteurs, reviendrait à accroître alors l'ouverture et la liberté d'action.

Mots-Clés: Appartenance, diversité, identité complexe, interculturel, intersubjectivité.

L'objet du présent article est de répondre aux limites de l'utilisation hâtive et simplifiée d'approches culturalistes, statiques et normatives dans l'accompagnement des organisations multinationales et des équipes multiculturelles. Il s'agit d'identifier des axes de réflexion alternatifs, d'ouvrir et d'élargir les champs d'analyse, afin de s'orienter vers un leadership responsable qui prend en compte avec finesse les enjeux de l'interculturalité dans toute sa complexité et dans l'objectif d'une plus grande ouverture et inclusion.

Des contextes multiculturels complexes, tel que nous les observons dans les organisations aujourd'hui, rendent une analyse comparative statique des cultures nationales dérisoire. Émettre des hypothèses quant aux valeurs propres aux individus sur la seule base de leur culture nationale, au lieu de se pencher sur la singularité des histoires de vie et souligner les risques de potentiels «chocs culturels», plutôt que d'y entrevoir des opportunités de construction collective et de développement, peuvent déclencher des mécanismes réactifs et des divisions plutôt que d'inciter à l'ouverture et à la création de relations interculturelles fructueuses.

Il semble alors crucial de changer de prisme, de considérer la multiculturalité, la diversité et les échanges interculturels non pas comme une contrainte, mais comme une opportunité de développement: de développement de soi, de développement des talents et de développement organisationnel. Car, comme le formule A. Holzbrecher: «dans le contexte de

l'interculturel, des cultures ne sont pas des sphères en collision, mais des ficelles d'un tissu, étroitement mêlées les unes avec les autres.»<sup>1</sup>

La pensée constructiviste en sciences humaines et sociales propose «une rupture avec la notion traditionnelle de la connaissance, selon laquelle toute connaissance humaine devrait ou pourrait s'approcher d'une représentation plus ou moins «vraie» d'une réalité indépendante»<sup>2</sup>. En effet, «la réalité» de l'autre, de sa culture, de ses relations avec autrui est multiple, car elle dépend du regard et de la perspective de chaque acteur, comme l'ont démontré Watzlawick et ses collègues: «The belief that one's own view of reality is the only reality is the most dangerous of all delusions.»<sup>3</sup> Telles que les interactions humaines interculturelles, la connaissance sur l'interculturalité n'est pas binaire, mais multiple et complexe, dynamique et mouvante, voire «liquide»<sup>4</sup>. L'hétérogénéité culturelle ou ethnique «constaté dans les faits» n'est qu'une réalité possible qui ne correspond pas obligatoirement à la réalité perçue de chaque individu.

Et si ce n'était pas la seule compréhension de la différence, la connaissance de la culture de l'autre, mais le rapport à soi et à autrui qui déciderait des capacités relationnelles de l'individu et de la réussite des coopérations interculturelles? Pour étudier cette question nous mettrons la perspective des acteurs au centre de notre propos: quel rôle revient à l'intersubjectivité, à la perception même de la différence ou de la non-différence? Comment le sentiment d'appartenance et les stratégies identitaires pourraient-ils devenir des leviers pour faciliter la coopération interculturelle et pour développer une compétence individuelle et collective accrue?

Nous émettons l'hypothèse que la clé d'une coopération efficace en contexte multiculturel, n'est pas la seule compréhension et la connaissance des différences culturelles, des différentes pratiques, normes et valeur dans sa relativité, mais la relation de l'individu à autrui, le regard personnel qu'une personne porte sur une autre, sur un groupe et une situation, ainsi que sur elle-même. Nous allons nous appuyer sur différents apports des sciences sociales et humaines, pour tenter de changer de perspective et d'ouvrir de nouveaux axes de réflexion au sein de la discipline du management interculturel.

## 1. POURQUOI CHANGER DE PRISME?

Les organisations sont des systèmes ouverts exposés à des sources internes et externes d'incertitude, comme le précisent Sparrow et Brown: «organisations are open social systems that are exposed to both external and internal sources of uncertainty».<sup>5</sup> Il s'agit de systèmes dynamiques, pluridimensionnels ouverts, au sein desquels les acteurs agissent, interagissent et communiquent dans un contexte social, culturel et structurel (F. Piotet et R. Sainsaulieu,

<sup>1</sup> „Kulturen sind im Kontext des Interkulturellen keine Kugeln, die aufeinanderprallen, sondern Fäden eines Gewebes, die auf vielfältige Weise miteinander verwoben sind.“, Alfred Holzbrecher, *Vielfalt als Herausforderung*, 1999, p. 9.

<sup>2</sup> Ernst von Glasersfeld, «Pourquoi le constructivisme doit-il être radical?» Dans: P. Jonnairt & D. Masciotra (eds.) *Constructivisme, Choix 165 contemporains, Hommage à Ernst von Glasersfeld*, 145-154. Sainte-Foy, Québec, Canada, Presses de l'Université de Québec, 2004.

<sup>3</sup> Paul Watzlawick, *How real is real – Confusion, Disinformation, Communication: an anecdotal introduction to communications theory*, Vintage Books, New York, 1977, p. XIII.

<sup>4</sup> Zygmunt Bauman, *La vie liquide*, Librairie Fayard/Pluriel 2013 (original: *Liquid Life*, Blackwell Publishing, Oxford 2005).

<sup>5</sup> Paul R. Sparrow, W. Braun, “Human Resource Strategy in the International Context”, dans: Michael M. Harris, *Handbook of Research in International Human Resource Management*, LEA, New York, 2008, p. 81.

1994)<sup>6</sup> à multiples facettes: au sein d'un cadre institutionnel et légal, au sein d'une entité organisationnelle, en fonction d'un marché, mais aussi en fonction d'un parcours professionnel, d'objectifs personnels, d'impératifs familiaux et d'engagements amicaux. Ainsi, «toute conduite au travail renvoie à deux dimensions principales», selon G. Dahan-Seltzer et Ph. Pierre: «au passé de cet individu, à ce qu'il en livre, c'est à dire à son histoire personnelle, laquelle conditionne ses préférences et sa façon de s'ajuster aux situations, mais aussi» et, en faisant référence à Friedberg (1993), «aux contraintes et opportunités du présent, c'est à dire à la situation d'interaction dans laquelle la personne se trouve.»<sup>7</sup> Les acteurs vivent alors une grande variété de situations en interagissant avec d'autres personnes, issues de fonctions, métiers et milieux sociaux-culturels divers. Au sein des organisations multinationales, internationales ou multinationales cette multiplicité est renforcée par des espaces de recrutement mondiaux et des politiques de Ressources Humaines qui misent sur la mobilité géographique et fonctionnelle des individus.

Des besoins accrus de coordination, de gestion de savoir et d'information au sein d'une organisation globalisée, sont adressés d'une part à travers les technologies de communication et d'information. D'autre part les modèles organisationnels évoluent vers des modèles dynamiques et agiles, en modifiant entre autres les modes d'interaction des individus au quotidien. La communication latérale et informelle entre acteurs devient un prérequis pour un fonctionnement fluide, et fait naître des organisations matricielles, des rôles pivot et des équipes projets éphémères. (Mintzberg 1979; Egelhoff 1991; Evans et al. 2002)<sup>8</sup>. L'ajustement mutuel, la coopération et la mise en réseau ainsi que l'invention continue de nouveaux *modus vivendi* deviennent cruciaux, faisant appel à des compétences communicationnelles et des capacités de management et de leadership nouvelles.

Des compétences particulières sont sollicitées au niveau individuel et collectif, d'autant plus quand une dimension interculturelle s'introduit dans les relations professionnelles. Selon R. Axelrod et M.D. Cohen (2000)<sup>9</sup> les contraintes et les opportunités du système affectent l'attitude et le comportement des individus; à l'inverse les individus contribuent à travers leurs actions et interactions à la modification du système. Jean-François Chanlat l'exprime ainsi: «Nous pensons en effet que les êtres humains construisent leur monde et que l'univers social qu'ils bâtissent les influencent à son tour.»<sup>10</sup> Retenons cette réciprocité de construction du monde social comme un levier potentiel pour une plus grande ouverture et inclusion ... Les approches de management interculturel quantitatives développées par G. Hofstede et al. (1980; 1997; 2000), Robert House (1991, projet GLOBE<sup>11</sup>) ou alors F. Tromperas et C. Hamden-Turner (1997) se sont imposé en affaires internationales depuis les années 1980 en s'appuyant sur des grilles de lectures comparatives de cultures nationales. Ces modèles font bien souvent abstraction de la complexité systémique, des situations d'interactions et

<sup>6</sup> Françoise Piotet et Renaud Sainsaulieu, *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, Presses de la fondation nationale des sciences politiques & ANACT, Paris, 1994, p. 197.

<sup>7</sup> Geneviève Dahan-Selzer, Philippe Pierre, «De nouveaux professionnels de la sociologie en entreprise? Pour la défense d'une sociologie dans l'action», *Revue économique et sociale*, Société d'études économiques et sociales - SEES, 2010, vol. 68 (n 1), pp. 43-57.

<sup>8</sup> Paul R. Sparrow, W. Braun, "Human Resource Strategy in the International Context", dans: Michael M. Harris, *Handbook of Research in International Human Resource Management*, LEA, New York, 2008, p. 81.

<sup>9</sup> Robert Axelrod, Michael D. Cohen, *Harnessing Complexity, Organizational Implications of a Scientific Frontier*, Basic Books, New York, 2000.

<sup>10</sup> Jean François Chanlat, *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*, Presses de l'Université Laval, Eska, 1990, p. 13.

<sup>11</sup> GLOBE = Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness.

de la singularité des individus. Selon les utilisateurs de ces modèles, la culture serait plutôt statique, mesurable et déterminante du comportement des individus, selon la primauté de la variable nationale. Certes, la connaissance de la culture d'autrui peut être considérée comme un outil, parmi d'autres, pour naviguer en contexte international et la prise en compte de la dimension culturelle, permet de « constater qu'il n'y a pas d'universaux, et que les rationalités sont relatives » (D. Desjeux, 2000)<sup>12</sup>.

Néanmoins, la catégorisation et le pré-jugement d'un individu-acteur selon sa culture nationale semblent injustifiés comme l'illustrent différents auteurs, comme par exemple B. McSweeney (2013)<sup>13</sup>: Les caractéristiques d'une culture nationale ne seraient pas applicables au niveau de l'individu, car selon les calculs de Gerhard & Fang (2005) seulement 2 à 4 pourcent des différences entre individus seraient explicables par les différences de cultures nationales. En effet, le niveau exploré par les travaux de Hofstede, par exemple, reste celui des opinions, c'est-à-dire des reconstructions inconscientes à partir d'éléments cognitifs et normatifs immédiatement disponibles à la conscience et ayant peu de rapport avec les dynamiques de conduite intérieures d'un groupe donné. La réification des interactions humaines et l'explication de comportements sur la seule base des cultures nationales persiste, malgré toute critique, parmi les praticiens de formation et les consultants en management, alors que de nombreux chercheurs, y compris G. Hofstede<sup>14</sup> et R. House, ont avisé ces dernières années une certaine interconnexion entre les attributs et comportements de l'individu, le niveau de l'organisation, des variables sociétales et la culture dite nationale.

L'approche de management interculturel culture-relativiste développé par Philippe D'Iribarne (1989; 1998; 2006; 2008), par Sylvie Chevrier (2008; 2012) et d'autres fait abstraction des grilles d'analyse quantitatives et se base sur une approche anthropologique qualitative de terrain. Cette approche laisse ainsi plus de place à des observations nouvelles, sans nécessairement figer la culture dans un schéma statique. En analysant les discours des acteurs, les consultants formés à cette méthode analysent des conflits ou problèmes managériaux en premier lieu par le prisme des différences culturelles observées, éloignant ainsi possiblement des explications liées aux dynamiques d'interactions, aux capacités individuelles et aux jeux de pouvoir au sein de l'organisation. Néanmoins cette approche permet de croiser les regards en tenant compte de la multiplicité des perceptions selon la position, le filtre et la perspective de l'acteur. Elle tente ainsi de dépasser l'analyse moniste en explorant les perceptions mutuelles et les dynamiques d'interdépendances au sein des équipes biculturelles et multiculturelles.

Compte tenu la grande complexité et la volatilité du contexte dans lequel s'inscrit la collaboration interculturelle, les approches culturalistes comparatives, qualitatives et quantitatives, touchent alors à des limites. D'une part, elles font souvent abstraction du contexte sociétal, organisationnel et situationnel, en isolant la variable culturelle des interactions, et, d'autre part, elles prennent peu en compte l'acteur dans son individualité, son vécu et ses stratégies d'action, les rapports interpersonnels ou les dynamiques d'interactions. Les interactions

<sup>12</sup> Dominique Desjeux, *Le sens de l'autre - Stratégies, réseaux et cultures en situation interculturelle*, Editions L'Harmattan, Paris, 2000, p. 9.

<sup>13</sup> Brendan McSweeney, "Fashion founded on a flaw: the ecological mono-deterministic flaw of Hofstede, Globe, and followers", *International Marketing Review*, 30/5, 2013.

<sup>14</sup> Geert Hofstede et al., *Cultures et organisations, nos programmations mentales*, Paris, Pearson Education, France, 2010.

multiculturelles, perpétuelles en réseau, de visu et dans le monde virtuel, ainsi que des jeux et des enjeux de pouvoir brouillent les pistes, permettant difficilement d'identifier les causes racines d'un conflit ou d'un échec de collaboration. La «différence culturelle» étant mis en avant-plan, comme une réalité, un état de fait à cerner, à rendre intelligible, il est supposé ainsi que chacun percevait cette réalité des différences culturelles, ethnique ou de genre de la même manière. Alors que la question de la distance ou de l'écart avec autrui varie possiblement d'un individu à un autre en fonction de son vécu, son approche identitaire et ses appartenances développées tout au long de son parcours. Qu'en est-il de la capacité humaine à créer des relations, à pouvoir procéder à un ensemble de négociations qui mobilisent les différentes «figures d'autrui»? Nous proposons alors, de nous appuyer sur la subjectivité des relations avec autrui comme point de départ.

## 2. L'ACTEUR ET L'INTERACTION: POINTS DE DÉPART DE NOTRE RÉFLEXION

Le fait que l'interculturalité serait «subjective, interactionniste et situationnelle», selon M. Cohen-Émerique (2011),<sup>15</sup> nous oriente vers la prise en compte des conduites individuelles des acteurs avec leur «héritage biologique, les traits de caractère, l'histoire personnelle et l'appartenance socio-culturelle», comme le sous-ligne J. F. Chanlat (1990). Il rappelle que «le 'je' est indissociable de son histoire, de son expérience et de ses pratiques». Ainsi, «depuis quelques années», relate J.-F. Chanlat, «l'image d'un individu écrasé par le collectif, socialement déterminé, cède en effet progressivement la place à une autre représentation: celle d'un individu qui participe à la construction et à la déconstruction de sa réalité, d'une personne qui est à la fois un sujet en acte et un acteur de son historicité»<sup>16</sup>.

La construction et la déconstruction de cette réalité permettent-elles alors à l'individu de s'adapter à des contextes socio-culturels multiples et «hétérogènes» avec plus d'aisance, à élaborer des stratégies individuelles adéquates? Il nous semble important d'éclairer cette dimension, bien souvent oubliée dans l'analyse des situations en contexte multiculturel. Qu'en est-il des interdépendances entre le vécu de l'individu, sa trajectoire de vie et sa perception d'un groupe multiculturel? Sa posture, ses comportements et sa capacité d'autorégulation dans un tel environnement sont-ils potentiellement orientés par des interactions et des expériences de diversité vécues dans le passé? Comment l'intersubjectivité peut-elle catalyser et déclencher un processus d'ouverture mutuelle et d'empathie qui bénéficierait aux rapports interculturels et in fine à la performance d'une équipe ou d'une organisation?

La communication et la coopération entre individus est selon R. Axelrod (1997) plus effective entre personnes similaires.<sup>17</sup> Mais la «similarité» entre personnes n'est-elle pas justement tout à fait subjective? Quels critères détermineraient une telle similitude? Les écarts entre individus au sein d'un groupe ou d'une équipe ne sont pas nécessairement saisissables de l'extérieur, des approches d'analyse étique risquent de faire émerger une vision ethnocentriste de l'observateur. Mais même la compréhension des interactions du point de vue inté-

<sup>15</sup> Margalit Cohen-Émerique, «L'interculturel dans les interactions des professionnels avec les usagers migrants», *Alterstice*, 1/1, 2001, p. 9-18.

<sup>16</sup> Jean François Chanlat, *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*, Presses de l'Université Laval, Eska, 1990, p. 15.

<sup>17</sup> Robert Axelrod: "The dissimilation of culture, *Journal of conflict resolution*", 1997.

rieur d'un groupe, l'adoption d'une perspective éémique,<sup>18</sup> n'exclue pas que les similitudes et les différences perçues varient en fonction des individus. Selon Carl Gustav Jung «chacun de nous reçoit toute notion générale ou abstraite dans le contexte de son esprit propre, et par conséquent le comprend et l'applique d'une façon qui lui est particulière»<sup>19</sup>. En fonction de la position sociétale, des vécus et des expériences de socialisation le degré d'hétérogénéité perçue, le degré d'écart ou de proximité avec autrui perçue, de différence ou de similitude ressentie, varient d'un individu à l'autre.

Comment cette perception de l'autre se construit-elle? De quelle manière influe-t-elle sur la relation, notamment sur la relation interculturelle? E. Levinas (1991) évoque la possibilité du «laisser-être» d'autrui dans la relation. Selon lui «autrui n'est pas objet de compréhension d'abord et interlocuteur ensuite», mais les deux relations se confondent.<sup>20</sup> Partons donc du constat que sans interaction il n'y aurait pas de compréhension. Les rapports entre individus influencent et font évoluer en continue leur vision de l'altérité ainsi que leur vision d'eux même. Levinas décrit dans ses essais philosophiques le rapport à l'autre comme une transcendance, où autrui n'est pas invoqué comme concept, mais comme personne. Deux personnes s'affirment réciproquement, sans se limiter, ni se nier: «Être qui se place par-delà tout attribut, lequel aurait précisément pour effet de le qualifier, c'est à dire de le réduire à ce qui lui est commun avec d'autres êtres, d'en faire un concept. C'est cette présence pour moi d'un être identique à soi que nous appelons présence du visage. Le visage, c'est l'identité même d'un être.»<sup>21</sup> La prise de distance par rapport à des attributs, des qualificatifs et des catégorisations permettrait selon Levinas à l'universalité de se constituer. «Autrui comme interlocuteur n'est pas un contenu connu.<sup>22</sup> et «Notre rapport avec autrui consiste certainement à vouloir le comprendre, mais ce rapport déborde la compréhension.»<sup>23</sup>

Ces énoncés philosophiques encouragent à aller au-delà d'une vision culturelle relativiste et comparatiste pour tenir compte des dimensions interpersonnelles, individuelles et identitaires afin de saisir des leviers pour une meilleure coopération au sein des équipes multiculturelles. M. Abdallah-Preteuille souligne l'importance d'une vision interactionniste ainsi: «La relation interculturelle se base sur le rapport que le «je» entretiens avec autrui: il s'agit d'un rapport dynamique entre deux identités; l'autre a un rôle révélateur de qui je suis... Par conséquent les difficultés relationnelles sont relatives à soi.»<sup>24</sup>

Des travaux en psycho-sociologie des S. Roccas et M. Brewer postulent par ailleurs que le degré d'hétérogénéité perçue varie selon les individus, en fonction de leur sentiment d'appartenance à un groupe.<sup>25</sup> Si un acteur se sent appartenir à un groupe, il apercevrait alors moins

<sup>18</sup> Selon Yves Winkin et en référence à Dell Hymes, le point de vue éémique étant considéré comme la vision extérieure de processus de communication et le point de vue éémique comme la vision intérieure, c'est-à-dire les cadres sociaux de la perception propres à la communauté étudiée. Yves Winkin, *Anthropologie de la communication, De la théorie au terrain*, Éditions De Boeck & Larcier S.A. / Éditions Points, Paris, 2001, p. 108.

<sup>19</sup> Carl Gustav Jung, *Essai d'exploration de l'inconscient*, 1964, p. 65.

<sup>20</sup> Emmanuel Levinas, *Entre nous, Essais sur le penser-à-l'autre*, Grasset, Paris, 1991, p. 17.

<sup>21</sup> Emmanuel Levinas, *Entre nous, Essais sur le penser-à-l'autre*, Grasset, Paris, 1991, p. 43.

<sup>22</sup> Ibid. p. 36.

<sup>23</sup> Ibid. p. 17.

<sup>24</sup> Martine Abdallah-Preteuille, Pédagogie interculturelle: Bilan et expertise, dans: C. Clanet (dir.), *L'interculturel en éducation et sciences humaines* (p. 25-32) Toulouse, Université de Toulouse Le Mirail. 1986, p. 32

<sup>25</sup> Sonia Roccas, Marylynn B. Brewer, Social Identity Complexity, Personality and Social Psychology Review, Vol. , No. 2, p. 88-106, Lawrence Erlbaum Associates Inc., 2002.

de différences entre lui-même et les autres ainsi qu'entre tous les membres du groupe. Dans la lignée de ce constat et en combinaison avec le constat d'Axelrod évoqué auparavant, nous formulons l'hypothèse que lorsqu'un sentiment d'appartenance d'un individu à un groupe multiculturel fait accroître le degré d'homogénéité subjectivement perçu par rapport au groupe, les interactions et la communication au sein du groupe en bénéficient. De plus, grâce aux interactions initiales, quelques individus pourraient à eux seuls déclencher et catalyser la cohésion d'une équipe multiculturelle, motivés par leur sentiment d'appartenance et grâce à un faible degré de différence perçu entre les membres du groupe.

De manière réciproque les interactions favorisent le sentiment d'appartenance des individus. Un axe possible se cristallise alors pour la coopération au sein des équipes interculturelles sur la base des recherches d'Axelrod<sup>26</sup> qui stipulent que «la similarité mène à l'interaction et l'interaction mène à encore plus de similarité». Si un ou plusieurs acteurs ressentent des similitudes entre eux-mêmes et d'autres acteurs, des interactions s'installent et permettent aux acteurs de créer des relations et de «se rapprocher». On pourrait illustrer ce fait à l'exemple des expatriés qui se retrouvent loin de leur pays et de leur culture d'origine, et qui ont souvent plus de facilité à rentrer en contact et à créer des liens avec des compatriotes ou d'autres expatriés qu'avec des locaux, «sédentaires». La perception de similitude n'est pas la même qu'au pays d'origine. Ainsi un diplomate français en Chine affirme sa proximité avec ses homologues des autres pays européens: «Non, bien sûr nous sommes entre européens, donc on se comprend tout de suite effectivement... En étant en Chine nous nous rappelons combien entre européens nous nous comprenons. Nous sommes du même monde.»<sup>27</sup>

Le constat d'Axelrod repose principalement sur des échanges entre moi et l'autre, mais cette approche seule n'explique pas la corrélation entre l'identité de l'individu, sa stratégie et sa perception du degré d'homogénéité d'un groupe. Pour illustrer cela, revenons sur le cadre théorique élaboré par Roccas et Brewer. Il met en lumière la construction d'un sentiment d'appartenance d'un individu par rapport à un ou plusieurs groupes. Les auteures expliquent que l'individu qui perçoit un autre évalue celui-ci souvent d'abord sur la base d'une catégorie dominante (ethnie ou nationalité, par exemple) en ignorant de possibles catégories alternatives<sup>28</sup>. Selon les auteures, les expériences de socialisation, les attributs personnels (style cognitif, acceptation de l'ambiguïté et de l'incertitude, motivation de considérer des informations complexes etc.), ainsi que la situation et le contexte, ont des implications pour la complexité identitaire de l'individu, la «social identity complexity».<sup>29</sup> Elles constatent que la structure subjective de l'identité de l'individu est plus complexe si l'individu se sent appartenir à une multitude de groupes différents qui ne se chevauchent pas ou qui se chevauchent seulement en partie. Le vécu dans le temps conduit l'individu alors à percevoir les autres sur une base plus large de catégorisation, s'il a l'opportunité de multiplier ses appartenances, par exemple dans un environnement scolaire de grande mixité sociale et ethnique ou en multipliant les activités de loisirs qui l'expose à des personnes différentes (football vs. golf,

<sup>26</sup> Robert Axelrod: «The dissimilation of culture, *Journal of conflict resolution* 1997.

<sup>27</sup> Louisa Babaci, Sonia Campillo, Kerstin Martel, European Union National Institutes for Culture: les enjeux d'une collaboration multilatérale et interculturelle en réseau, dir.: Michel Sauquet, Université Paris Dauphine, 2013, p. 66.

<sup>28</sup> Sonia Roccas, Marylynn B. Brewer, *Social Identity Complexity, Personality and Social Psychology Review*, Vol. , No. 2, p. 88-106, Lawrence Erlbaum Associates Inc., 2002, p. 88.

<sup>29</sup> *ibid.* p. 98.

danse classique vs. break-dance etc.). On peut en déduire que les catégorisations normatives sociales, l'entre-soi, voire la ségrégation sociale couperait les individus de l'opportunité d'une identité sociale complexe, de la potentialité d'appartenances multiples et de la transcendence des écarts entre catégories socialement construites.

À ce propos Roccas et Brewer suggèrent par exemple que des individus vivant dans une société multiculturelle d'idéologie intégrative auraient des représentations plus complexes de leurs identités multiples, que des individus vivant dans une société mono-culturelle ou stratifiée. Leur étude empirique auprès d'étudiants Israéliens et Américains démontre par ailleurs la corrélation entre le degré de complexité de l'identité sociale des probants et leurs attitudes et comportements dans des situations d'inconfort ou de stress au sein d'un groupe auquel ils appartiennent («ingroup»), ainsi que relatif à d'autres groupes («outgroups»). Les auteurs suggèrent alors que les appartenances multiples aideraient l'individu possiblement à faire face à la dimension affective d'une situation en rapport avec leur identité.<sup>30</sup> La multiplicité des identités d'un individu lui fournirait potentiellement une vision plus inclusive de son groupe et il ne distinguerait pas de manière tranchée entre «ingroup» et «outgroup»<sup>31</sup>. En résumé, leur thèse souligne que la conscience de la diversité de leurs propres appartenances serait une condition effective pour réduire des préjugés inter-groupes.<sup>32</sup>

Nous pouvons nous appuyer également sur les recherches de N. Alter au sujet des «patrons atypiques», afin de souligner ce constat. La «différence» est en effet «une construction sociale de la réalité» (Berger et Luckmann, 1966/2006), et non pas un fait déterminé par les caractéristiques intrinsèques d'un individu. Selon N. Alter «la différence provient plus souvent du regard du normal, que du comportement du différent.»<sup>33</sup>

En effet, comme évoqué auparavant la situation précise et le contexte des interactions sont à prendre en compte lors d'une analyse exhaustive d'une situation chargée possiblement «d'écarts culturels». Car ce sont les relations hiérarchiques et de pouvoir, les intérêts personnels et les objectifs de carrières qui incitent l'individu à développer une stratégie d'action. Selon C. Dubar les stratégies identitaires sont des «transactions» avec une logique économique et relationnelle: «une met en jeu des stratégies et des intérêts d'optimisation des ressources» et une autre tient compte «des logiques de reconnaissance entre l'individu et autrui»<sup>34</sup>. C. Camilleri décrit l'identité comme un processus, qui fait émerger le «moi» et le transforme au sein d'une opération complexe, «une dynamique d'aménagement permanent des différences, y compris les oppositions, en une formation perçue comme non contradictoire.»<sup>35</sup> Sortir des contradictions et des oppositions reviendrait alors possiblement à diminuer les différences perçues entre moi et l'autre.

Les recherches de Ph. Pierre donnent également des indications pour comprendre dans quelle mesure la complexité identitaire influence le choix des stratégies des gestionnaires en mobilité internationale. Dans le cadre de ses travaux il analyse les parcours et les ressources

<sup>30</sup> Ibid. p. 102.

<sup>31</sup> Ibid. p. 90.

<sup>32</sup> Ibid. p. 104.

<sup>33</sup> Norbert Alter, *La force de la différence*, Paris, PUF, 2012, p. 22-23.

<sup>34</sup> Claude Dubar, «Une sociologie (empirique) de l'identité est-elle possible?», dans Suzie Guth (dir.), *Une sociologie des identités est-elle possible?*, Paris, L'Harmattan, 1994, p. 27.

<sup>35</sup> Carmel Camilleri, «Identité et gestion de la disparité culturelle: essai d'une typologie», dans: Paul Fraise (Dir.) *Stratégies Identitaires*, PUF, Paris, 1990, p. 85-88.

d'intégration à l'étranger des cadres expatriés d'une entreprise multinationale et il en déduit cinq stratégies identitaires<sup>36</sup>: la stratégie conservatrice, la défensive, l'opportuniste, la transnationale et celle du converti. En fonction des caractéristiques individuelles ainsi que des atouts de pouvoir, familiaux et communautaires, l'individu tendrait vers une stratégie ou une autre. Une même valeur pouvant néanmoins orienter différemment l'action selon les personnes. La complexité de l'identité sociale de l'individu est mentionnée de manière implicite: elle transcenderait les dimensions individuelles nommés «personnelle», «relationnelle» et «perceptuelle». En calquant les stratégies proposées par Ph. Pierre sur le cadre conceptuel de S. Roccas et M. Brewer, nous supposons que l'identité sociale des «opportunistes» et des «transculturels» est plus complexe que celle des opérateurs des autres stratégies. Par ailleurs l'atout communautaire est supposément très présent chez des individus à identité complexe, comme ils se sentent appartenir à des communautés multiples.

Ph. Pierre distingue deux cadres de références culturelles alternatifs auxquels un individu en expatriation ferait appel: la référence prioritaire à une culture unique (valable pour les «conservateurs», «défensifs» et «convertis») versus l'articulation des cultures menant à une cohérence complexe (valable plutôt pour les «opportunistes» et les «transnationaux»). Il identifie, par ailleurs, deux propensions d'attitude possible: une attitude plutôt égocentrée (observable chez les «conservateurs», «défensifs» et «opportunistes»), versus une attitude d'ouverture (observable chez les personnes «converties» et «transnationales»). Il considère donc l'attitude de l'individu envers Soi et envers les autres comme un élément constitutif de toute stratégie identitaire, au-delà de la complexité des cadres de références.

Ce modèle conceptuel nous révèle un axe supplémentaire à prendre en compte dans l'évaluation de l'aptitude d'une personne à interagir en situation interculturelle: la (re)connaissance et la conscience de soi et de l'autre. Ainsi l'identité de soi, et le rapport à soi se constituent dans les relations à autrui. Dans la lignée d'A. Honneth<sup>37</sup> et de R. Sainsaulieu<sup>38</sup> nous constatons que la reconnaissance comme produit d'un processus sociétal dynamique, intersubjectif et réciproque serait aussi bien nécessaire pour la constitution identitaire et communautaire que pour le rapport positif à soi. Nous constatons alors qu'un individu n'est pas nécessairement figé au cours de sa carrière dans une des stratégies proposées par Ph. Pierre, mais que l'acteur pourrait élargir ses options d'action et ses choix stratégiques grâce au décentrage et à l'autorégulation. Nous empruntons une formule de M. Byram, pour souligner l'importance de cette prise de recul pour «catalyser» une attitude plus inclusive, plus ouverte et effective en contexte interculturel: «la prise de conscience que l'on est un produit de notre propre socialisation est un prérequis à la compréhension de ses propres réactions à l'altérité.»<sup>39</sup> En ce sens, nous constatons que la capacité de métacognition et de décentrage facilite la prise de conscience de soi et de ses sentiments d'appartenance, ainsi qu'une meilleure compréhension de ses principes d'action personnels, du principe directeur

<sup>36</sup> Philippe Pierre, *Mobilité internationale et identité des cadres*, Paris: Sides Edition, 2003.

<sup>37</sup> Axel Honneth, *La Lutte pour la reconnaissance*, 1992; Nancy Fraser et Axel Honneth (Hg.). *Umverteilung oder Anerkennung? Eine politisch-philosophische Kontroverse*. Frankfurt/M., Suhrkamp, 2003, p. 7.

<sup>38</sup> Renaud Sainsaulieu, *Sociologie de l'entreprise et de l'organisation*, PFNSP / Dalloz, 1991.

<sup>39</sup> Michael Byram 1997, cité par Christine Geoffroy: «De la compétence interculturelle en milieu de travail. Un rôle à jouer pour l'enseignant des langues», *Les langues modernes*, no 4, 1998, p. 47-58. s

de sa vie («Leitmotiv», et «Lebenseinstellung» selon A. Adler<sup>40</sup>).<sup>41</sup>

L'emprunt de principes de plusieurs stratégies à la fois devient une possibilité qui rend les comportements et les attitudes des acteurs par ailleurs plus difficilement lisibles de l'extérieur. Le système étant influencé par les interactions et les appartenances culturelles des individus aussi bien que par leurs stratégies d'action, évolue et déclenche à son tour des changements. Les dynamiques au sein d'une équipe multiculturelle, par exemple, sont soumises à cette complexité: à la fois produit et source de la qualité des échanges, nous pouvons imaginer les bénéfices des processus d'interactions dites «interculturelles» pour le développement personnel des individus et leur ouverture à autrui ...

Pour compléter le propos de la réciprocité entre les dynamiques du groupe et les compétences individuelles et collectives, nous pouvons dernièrement tenir compte des travaux de D. Gröschke et T. Schäfer.<sup>42</sup> Selon leurs recherches les dynamiques de groupe affectent directement la compétence du groupe, en fonction de la qualité des interactions et des mécanismes d'autorégulation des acteurs. Ils s'appuient entre autres sur les recherches de Bandura (2002) qui démontrent que la capacité «d'autogestion» d'un groupe et la compétence collective augmentent avec l'évolution des compétences d'auto-observation et d'autorégulation des acteurs, et vice versa. Ils constatent une corrélation entre la capacité d'autorégulation des émotions, les attitudes d'un individu, la qualité de collaboration et, par conséquent, la compétence d'un groupe interculturel. Par ailleurs, à leur surprise, ils concluent que l'autorégulation affecte l'hétérogénéité perçue du groupe: «Individuals with lower self-regulation perceive their group to be more heterogeneous than individuals with high self-regulation»<sup>43</sup>.

### 3. DISCUSSION ET CONCLUSION

Les réflexions théoriques ci-dessus nous rappellent que les acteurs en contexte interculturel sont des personnes avec une trajectoire de vie et une vision du monde forgée par un vécu, par des émotions, des valeurs et par les événements actuels extérieurs systémiques. Leur récit de vie, leur rapport à autrui et leur perception du degré d'homogénéité ou d'hétérogénéité d'un groupe varie selon ces facteurs. Ainsi, les membres d'une équipe internationale et multiculturelle peuvent possiblement ne pas percevoir de «différences culturelles», s'ils valorisent avant tout «le visage de l'autre», selon Levinas, et le rapport qui s'établit entre eux.

Rappelons-nous que la seule perception d'homogénéité peut faciliter des interactions au sein d'un groupe. Inversement, un groupe perçu comme hétérogène par ses acteurs constituants, aurait plus de difficulté à coopérer. - Un fort degré d'hétérogénéité perçu ne serait-il pas renforcé par des approches de conseil et de formation qui placent la différence culturelle au centre de leur approche et par conséquent au centre des interactions? Dans la tradition des analyses comparatives culturalistes, selon Hofstede ou Trompenaars, par exemple, des «caractéristiques type» sont présumés chez un individu selon son appartenance à une culture nationale. Ces approches s'appuyant sur une compréhension normative, observée

<sup>40</sup> Alfred Adler, *Lebenskenntnis*. Fischer Taschenbuchverlag Frankfurt am Main, 1978/2005 (Originale: *The science of living*. Garden City, New York, 1929); p. 13.

<sup>41</sup> Kerstin Martel, „Interkulturell beraten und interkulturelle Handlungskompetenz entwickeln – ganzheitlich“, *Zeitschrift für Individualpsychologie*, 2015 Jg.40 H.03, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen 2015, pp. 217-232.

<sup>42</sup> Daniela Gröschke, Thomas Schäfer, “The necessity for self-regulation in intercultural situations”, *European Journal for Cross-Cultural Competence and Management*, Vol. 2, No. 2, 2012, p. 136.

<sup>43</sup> Ibid. p. 136.

de l'extérieur, traitent la connaissance de la culture de l'autre en la dissociant de la relation entre acteurs, de l'interaction et des processus de négociation et de légitimation sous-jacents. Telles méthodes risquent alors de renforcer le degré d'hétérogénéité perçue et de créer des clivages par conséquent. Car, en mettant en relation les différents travaux évoqués ci-dessus, nous pouvons conclure que la perception d'hétérogénéité qu'un individu a d'un groupe, est décisive pour la compétence collective et, par enchaînement, pour la mise en place d'un mode de fonctionnement valide au sein d'un groupe interculturel; le degré d'hétérogénéité perçue étant la conséquence directe de la complexité de l'identité sociale de l'individu et de ses appartenances ressenties.

Les stratégies d'acteur seraient alors une expression de la rencontre entre cette identité sociale complexe et les interactions dans un environnement donné; elles seraient le produit de processus itératifs entre «l'identité décrétée» (C. Camilleri)<sup>44</sup> et l'intériorité de l'individu, «l'identité pour soi» (N. Alter)<sup>45</sup>. La variable pivot est alors le degré de complexité de l'identité qui pourrait devenir une ressource centrale à identifier, voire à développer, en complément des «compétences interculturelles» dans le sens large. Cette ressource, levier de transformation du rapport à soi-même et à autrui peut à la fois permettre un usage, voire une manipulation situationnelle de culture ou de l'ethnicité, selon Ph. Pierre, ou alors «enrichir le noyau identitaire qui fonde [les individus] par l'expérience troublante de la réflexivité», selon N. Alter.<sup>46</sup>

Les processus d'identification, de décentration, de prise de connaissance et de conscience de soi sont en effet des mouvements perpétuels, itératifs, plus ou moins soutenus selon les individus et selon les défis que leurs imposent les trajectoires de vie et le système. Ces mouvements requièrent une implication active de l'individu, voire un accompagnement ponctuel par des tiers, pour une plus grande ouverture interculturelle. Dans cet objectif la capacité d'être à l'écoute de retours (feedback) sur ses propres comportements et la volonté de se remettre en question sont des éléments au moins aussi cruciaux que la «compréhension» de l'autre et de sa culture. Faire face aux dimensions affectives des situations interculturelles en rapport avec l'identité individuelle, diminuerait le niveau de stress et augmenterait ainsi la capacité d'écoute et l'aptitude de communication interculturelle.

Tenir compte de la complexité identitaire sociale de chaque acteur nous semble par ailleurs un axe intéressant, quand il s'agit de faciliter la mise en place d'un mode de fonctionnement intra-groupe fructueux et harmonieux, bon à vivre pour les acteurs. Dans la Gestion Internationale des Ressources Humaines les managers et les membres des équipes multiculturelles pourraient alors bénéficier de l'activation de leurs appartenances multiples pour une plus grande facilité d'interaction et de communication en contexte interculturel. Ainsi, de nouvelles alternatives et de nouveaux choix stratégiques individuels et collectifs s'ouvriraient.

La responsabilité au développement d'une «intelligence de l'autre» dans le sens du livre de Michel Sauquet (2007)<sup>47</sup> et l'élargissement du champ de conscience pourraient en effet être

<sup>44</sup> Carmel Camilleri, «Identité et gestion de la disparité culturelle: essai d'une typologie», dans Paul Fraisse (Dir.): *Stratégies Identitaires*, PUF, Paris, 1990, p. 85-88.

<sup>45</sup> Norbert Alter, *La force de la différence*, Paris, PUF, 2012, p. 37.

<sup>46</sup> Ibid., p. 213.

<sup>47</sup> Michel Sauquet, *L'intelligence de l'autre*, Editions Charles Léopold Mayer, 2008.

portée en partie par les entreprises socialement responsables. De manière générale, il s'agit néanmoins d'un projet sociétal plus large. Afin de préparer les générations futures aux défis de la mondialisation et à la collaboration interculturelle, les institutions d'enseignement et la société civile dans son ensemble devraient encourager et rendre possible les appartenances alternatives multiples et inclusives: pouvoir être, par exemple, à la fois breton, protestant, allemand, européen, sédentaire, bobo, financier et artiste ... ou rien de tout cela. Avoir une identité sociale complexe signifierait ne pas être «catégorisable» sur la base d'une appartenance sociale, d'un habitus, d'une religion, d'un handicap ou d'une éducation reçue, et donnerait ainsi une liberté d'action et d'interaction infiniment plus large.

Dans la rencontre authentique de l'autre, l'individu s'éloignerait de la notion de «l'identité prescrite»<sup>48</sup> pour simplement «être-soi», faisant ainsi tomber les catégories et les différences socialement construites et permettant une plus grande ouverture et liberté d'action, voire une transformation pour «devenir soir». Réinventer et humaniser la relation avec l'autre pour une rencontre sans préjugés, n'est-ce pas le fondement de toute ouverture interculturelle?

#### RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ABDALLAH-PRETCEILLE M., «Pédagogie interculturelle: Bilan et expertise », dans: C. Clanet (dir.), *L'interculturel en éducation et sciences humaines* (pp. 25-32) Toulouse, Université de Toulouse Le Mirail, 1986.

ADLER A., *Lebenskenntnis*. Fischer Taschenbuchverlag Frankfurt am Main, 1978/2005 (original: *The science of living*. Garden City, New York, 1929).

ALTER N., *La force de la différence*, Paris, PUF, 2012.

AXELROD R., "The dissimilation of culture", *Journal of conflict resolution*, 1997.

AXELROD R., Michael D. COHEN, *Harnessing Complexity, Organizational Implications of a Scientific Frontier*, Basic Books, New York, 2000.

BABACI L., CAMPILLO S., MARTEL K., «European Union National Institutes for Culture: les enjeux d'une collaboration multilatérale et interculturelle en réseau», travail dirigé par Michel Sauquet, Université Paris Dauphine, Master en Management Interculturel, 2013.

BAUMAN Z., *La vie liquide*, Librairie Fayard/Pluriel 2013 (original: *Liquid Life*, Blackwell Publishing, Oxford 2005)

CAMILLERI C., «Identité et gestion de la disparité culturelle: essai d'une typologie», dans: Paul Fraise (Dir.), *Stratégies Identitaires*, Paris, 1990, p. 85-88.

CHANLAT J.F., *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*, Presses de l'Université Laval, Eska, 1990.

CHEVRIER S., «Le solide contre l'ingénieux», dans: Philippe D'Iribane (dir.) *Cultures et Mondialisation*, 2002, Seuil

CHEVRIER S., *Gérer des équipes internationales: Tirer parti de la rencontre des cultures dans les organisations*, PUL, 2012

COHEN-ÉMÉRIQUE M., «L'interculturel dans les interactions des professionnels avec les usagers migrants», *Alterstice*, 1(1), 2011, p. 9-18.

DAHAN-SELZER G., PIERRE P., «De nouveaux professionnels de la sociologie en entreprise? Pour la défense d'une sociologie dans l'action», *Revue économique et sociale*, Société d'études économiques et sociales - SEES, 2010, vol. 68 (n 1), pp. 43-57.

<sup>48</sup> Carmel Camilleri, Identité et gestion de la disparité culturelle: essai d'une typologie, dans: *Stratégies Identitaires*, Paul Fraise (Dir.), PUF, Paris, 1990, p. 86.

- DESJEUX D., *Le sens de l'autre - Stratégies, réseaux et cultures en situation interculturelle*, Éditions L'Harmattan, Paris, 2000.
- DUBAR C., «Une sociologie (empirique) de l'identité est-elle possible?», dans: Suzie Guth (dir.), *Une sociologie des identités est-elle possible?*, Paris, L'Harmattan, 1994, p. 27.
- GEOFFROY C., «De la compétence interculturelle en milieu de travail. Un rôle à jouer pour l'enseignant des langues», *Les langues modernes*, no 4, 1998.
- Von GLASERSFELD E., «Pourquoi le constructivisme doit-il être radical?» dans: P. Jonnairt & D. Masciotra (eds.) *Constructivisme, Choix 165 contemporains, Hommage à Ernst von Glasersfeld*, 145–154. Presses de l'Université de Québec, 2004.
- GROSCHE D., SCHAFFER T., “The necessity for self-regulation in intercultural situations”, *European Journal for Cross-Cultural Competence and Management* Vol. 2, No. 2, 2012.
- HOFSTEDE G., HOFSTEDE J., & MINKOV M., *Cultures et organisations, nos programmations mentales*, Paris, Pearson Éducation France, 2010.
- HONNETH A., *La Lutte pour la reconnaissance*, Cerf, Paris, 1992.
- FRASER N. & HONNETH A., (Hg.). *Umverteilung oder Anerkennung? Eine politisch-philosophische Kontroverse*, Frankfurt/M., Suhrkamp, 2003.
- D'IRIBARNE P., *Cultures et Mondialisation*, Seuil, Paris, 2002.
- D'IRIBARNE P., *Penser la diversité du monde*, Seuil, Paris, 2008.
- JUNG C.G., *Essai d'exploration de l'inconscient*, éd. Française: Éditions Robert Laffont, Paris, 1964.
- LÉVINAS E., *Entre nous, Essais sur le penser-à-l'autre*, Grasset, Paris, 1991.
- MARTEL K., „Interkulturell beraten und interkulturelle Handlungskompetenz entwickeln – ganzheitlich“, *Zeitschrift für Individualpsychologie*, Jg.40 H.03, p. 217-232, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen 2015.
- HOLZBRECHER A., „Vielfalt als Herausforderung“, dans Holzberger (ed.): *Dem Fremden auf der Spur: Interkulturelles im Pädagogikunterricht*, (p. 2-28), Baltmannsweiler, 1999.
- Mc SWEENEY B., “Fashion founded on a flaw: the ecological mono-deterministic flaw of Hofstede, Globe, and followers”, *International Marketing Review*, 30/5, 2013.
- PIERRE P., *Mobilité internationale et identité des cadres*, Paris: Sides Édition, 2003.
- PIOTET F., SAINSAULIEU R., *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, Presses de la fondation nationale des sciences politiques & ANACT, Paris, 1994.
- ROCCAS S., BREWER M.B., “Social Identity Complexity”, *Personality and Social Psychology Review*, Vol. , No. 2, p. 88-106, Lawrence Erlbaum Associates Inc., 2002.
- SAUQUET M., *L'intelligence de l'autre*, Éditions Charles Léopold Mayer, 2008.
- SPARROW P.R. & BRAUN W., “Human Resource Strategy in the International Context”, dans: Michael M. Harris, *Handbook of Research in International Human Resource Management*, LEA, New York, 2008.
- TROMPENAARS F. & HAMPDEN-TURNER C., *Riding the waves of culture – Understanding cultural diversity in Business*, Nicholas Brealy Publishing, 1997.
- WATZLAWICK P., *How real is real – Confusion, Disinformation, Communication: an anecdotal introduction to communications theory*, Vintage Books, New York, 1977.
- WINKIN Y., *Anthropologie de la communication, De la théorie au terrain*, Éditions De Boeck & Larcier S.A. / Éditions Points, Paris, 2001.

