

Philippe PIERRE¹

MANAGEMENT INTERCULTUREL ET RECONNAISSANCE DES DIFFERENCES DANS LES ENTREPRISES

La mondialisation des flux d'échanges, la création puis le nécessaire contrôle de nouvelles filiales, l'essor de « l'échange international de personnes » conduisent aujourd'hui les entreprises à une complexification de leurs pratiques de gestion. La question de la mobilisation d'hommes et de femmes salariés, de différentes nationalités et de différentes cultures y s'avère capitale. Le problème de la confrontation des cultures, pour l'entreprise, est bien celui de sa capacité à nouer du lien social dans la durée. Comment impliquer des individus enracinés dans des cultures différentes, et devenus plus autonomes, plus qualifiés et qui se savent souvent davantage menacés dans leur emploi qu'autrefois ?

La discipline du « management interculturel » est naissante en entreprise et recouvre principalement « la négociation à travers les barrières culturelles, la gestion d'équipes multiculturelles de travail, la formation de futurs expatriés ou encore la gestion de fusions ou d'entreprises conjointes internationales »¹. Si la forte croissance économique des pays développés s'est faite sur une préoccupation de rationalité fondée sur la mise en place scientifique d'un même modèle d'organisation, les actions relatives au management interculturel, apparaissent fondées sur un double postulat : la faillite (réelle ou annoncée) des méthodes d'organisation rationnelles déclarées universelles (le taylorisme, par exemple) ainsi que la lecture des pratiques gestionnaires au miroir des cultures nationales, avec l'idée que certains modes d'organisation sont plus adaptés à des cultures qu'à d'autres.

Le management interculturel exprime, pour les entreprises, un enjeu qui est aussi celui des Etats Nation, à savoir la capacité d'un système social à intégrer une différence qui ne soit pas contrôlée arbitrairement « par le haut » et assure la reconnaissance de l'autre comme égal à soi. Qu'il s'agisse du dialogue politique Nord-Sud, de la coexistence de différents groupes ethniques au sein d'un même pays, de l'insertion des immigrés dans la société dans laquelle ils sont venus refaire leur vie, des relations qui agitent le siège d'une entreprise devenue « globale » avec ses filiales à travers le monde, les relations interculturelles doivent faire l'objet d'aménagements conscients, fondés sur une juste appréciation des deux notions que sont celle du relativisme culturel et celle du développement.

Etats-Nation et entreprises inclinent à penser que toutes les institutions ont à affronter le problème de la coexistence d'identités particulières qui ont naturellement tendance à s'ignorer. Or l'intervention sociologique en entreprise a, à notre sens, à s'enrichir des débats portés par des philosophes, des juristes, des politistes ou des psychologues qui, dans leurs réflexions, pèsent les droits et devoirs reconnus ou revendiqués par les minorités au niveau du pouvoir administratif et politique². Ce détour par d'autres traditions intellectuelles que la sociologie permet de définir ce que l'on peut appeler le socle intellectuel de l'épistémologie multiculturelle, qui s'est d'abord dessiné dans le domaine des sciences politiques et de l'anthropologie sociale aux Etats-Unis, et qui traverse aujourd'hui le champ de l'intervention en entreprise.

Cet article vise à souligner que les attentes fortes de reconnaissance identitaire, culturelle et ethnique affectent également les entreprises qui tentent d'y répondre en mettant en œuvre de formes nouvelles de gouvernement. D'un management par la culture (d'entreprise), de nombreuses entreprises s'efforcent aujourd'hui de poser les bases d'un management interculturel. Jusqu'à quel point apprécier, en entreprise, la différence (de culture, de genre) comme une valeur à partir de laquelle peuvent découler des droits pour les salariés ? La globalisation de l'économie va-t-elle amplifié, en entreprise, une extension des pratiques de reconnaissances culturelle de la différence comme la généralisation des systèmes de formation bilingues, d'instances syndicales internationales de concertation, l'exemption de l'application de certains règlements pour les membres de communautés en raison de leurs appartenances ethniques, leurs pratiques ou convictions religieuses ? Les quotas d'emplois réservés aux membres de certaines communautés ou la modulation de la durée d'épreuves de sélection au recrutement en fonction de l'appartenance ethnique représentent-elles un succès ?

Face au problème de l'accès aux responsabilités des salariés des filiales et de la composition des staffs mondiaux de direction, faut-il, par exemple, pratiquer une politique de quotas au risque que cette mesure fasse apparaître les signes d'un traitement social de la discrimination raciale ou ethnique ? Convient-

¹ : Chercheur en sociologie de l'entreprise au sein du Laboratoire de Sociologie du Changement des Institutions (CNRS).

il, au nom de conceptions universalistes, de ne pas aménager de voies privilégiées, ou bien faut-il non plus des droits identiques à des personnes différentes mais des droits différenciés à des personnes différentes ?

Pour la sociologie de l'entreprise, il devient plus que jamais nécessaire de penser simultanément la rationalité du « vivre ensemble » et la menace que les pouvoirs de direction, sous couvert d'une nouvelle idéologie généreuse, humaniste et « ouvertes aux cultures », n'en deviennent en réalité que plus tyranniques. Dans quelles mesures les entreprises peuvent-elles aujourd'hui concevoir des droits proprement individuels à l'identité culturelle ? Non pas des droits culturels collectifs, menaçant les droits de l'individu, mais des droits de l'individu lui permettant d'exprimer la dimension culturelle de son identité.

1 – IDENTITES CULTURELLES ET VIE DEMOCRATIQUE

Fondée sur une idéologie de l'égalité, la culture politique en Occident a, semble t'il, toujours eu tendance à envisager la différence comme une menace, un état transitoire avant une unité d'ordre supérieur. R. KAES observe que ce sont d'abord « les historiens (depuis HERODOTE), les utopistes (ceux de la Renaissance : T. MOORE, T. CAMPANELLA), les explorateurs et les chroniqueurs de récits de voyages (de MARCO POLO à J. CARTIER), puis, à la fin du siècle dernier les ethnologues (qui) ont été, avec les romanciers, les voix de ces minorités »³.

Affecté par le regain d'intérêt pour l'étude de cette diversité humaine, le domaine de la philosophie politique, au milieu des années quatre vingt, est le théâtre d'un glissement de la question de la justice sociale à celle de la reconnaissance des identités minoritaires (noires, latinos, femmes, homosexuelles...). Une nouvelle conception de l'histoire « non officielle » vise à donner la parole aux vainqueurs mais aussi aux vaincus (la Conquête de l'Ouest avec le ressenti des descendants d'indiens et l'apport de tous les groupes non blancs), relevant ainsi le possible conflit des interprétations des mêmes faits historiques.

Aux Etats-Unis, la mise en place de mesures préférentielles dans les domaines de l'emploi et de l'éducation par l'administration de L. B. JOHNSON marque une date importante dans le mouvement des droits civiques. Portée par différents mouvements communautaristes, c'est une égalité effective des droits et des chances qui est recherchée pour les Noirs américains, puis les autres minorités et les femmes.

Le multiculturalisme désigne ainsi la cristallisation de divers projets politiques qui consistent à ne plus refouler l'expression des différences civiles dans la seule sphère du privé mais au contraire à leur garantir une représentation publique dans les instances politiques en accordant plus de droits aux minorités.

Comment peut-on être à la fois libres, égaux et différents dans une même société ?

Pour J. RAWLS, figure majeure de la tradition libérale, pour qu'il y ait démocratie, il faut qu'il y ait possibilité pour des individus d'accéder à un monde commun, « un monde partagé par ceux qui, éprouvant quelque chose, peuvent comprendre ce qu'ils éprouvent, comprenant ce qu'ils éprouvent, peuvent dire ce qu'ils comprennent et disant ce qu'ils comprennent, peuvent s'entendre sur ce qu'ils disent »⁴.

A la suite des écrits de J. RAWLS, la constellation de la critique communautarienne est d'abord celle du sens de l'adhésion à un collectif politique, et ses attaques se concentrent sur la prétendue dignité d'un citoyen qui, à défaut d'aimer et de ressentir, est seulement titulaire et comptable de droits désincarnés⁵. Un des actes de naissance les plus importants de la discussion « communautarienne » du libéralisme est signé en 1982 par M. SANDEL avec l'ouvrage Le libéralisme et les limites de la justice. Le débat, reprenant et renouvelant des thèses classiques de la philosophie morale et politique, et notamment l'opposition entre romantisme allemand et l'esprit révolutionnaire issu des Lumières, va suggérer des interprétations éclairantes de notre modernité démocratique.

Pour les communautariens, les libéraux, comme J. RAWLS, mettent en avant un individu autonome - qui est premier par rapport à la société - auquel aucune vérité n'est susceptible de s'imposer. Les libéraux favorisent la préséance du juste sur le bien. L'objet de la justice, que E. KANT avait définie comme la coexistence de « la liberté de l'arbitre de chacun avec la liberté de tout autre selon une loi universelle »⁶, est premier par rapport à toutes les autres fins. Le fait du pluralisme renvoie à des réalités individuelles incompatibles. Il n'y a ni lieu, ni valeur qui permettent de définir ce que pourrait être un bien commun. Dans les sociétés modernes, la politique - moyen traditionnel de la définition de la justice sociale - ne peut être une affaire de consensus moral authentique, mais débouche sur un contrat entre les intérêts privés des individus. Elle reste une guerre civile continuée par d'autres moyens (ou plus pacifiquement, un lieu d'affrontement entre des capacités argumentatives). La patriotisme, par exemple, ne peut plus être une vertu, puisqu'il n'y a plus de patrie, les intérêts individuels diluant l'Etat, qui ne s'identifie plus à la communauté morale⁷.

Pour C. TAYLOR, « le principe de la différence égalitaire de J. RAWLS (...) présuppose un haut degré de solidarité entre les participants » et rien aujourd'hui ne le garantit. « Ce sens de l'engagement mutuel peut être seulement soutenu par des sujets situés qui partagent un fort sens de la communauté ». Or sans les « questions de l'identité et de la communauté », il n'est pas envisageable de fonder une société juste⁸. L'identité à soi du sujet moderne ne se déploie jamais qu'à travers l'appartenance à une culture donnée. L'universalisme est bien incapable de constater les différences dans l'application de l'égalité des droits, parce qu'il est, par définition, aveugle aux différences.

En ce sens, on peut écrire que la constellation de la critique communautarienne, inspirée par J. G. HERDER, NOVALIS, SCHLEGEL ou HOLDERLIN, est marquée par la dénonciation de l'humanisme abstrait, par une mise en cause des idéaux et des valeurs qui en sont solidaires (droits de l'homme) et par une revalorisation des sociétés pré-modernes, de leurs traditions et de leurs hiérarchies (selon un modèle monadologique leibnizien appliqué à la multiplicité culturelle qui veut que les cultures seraient autant d'expressions diverses d'une même idée d'humanité)⁹.

C. TAYLOR reconnaît que toutes les productions culturelles ne sont pas d'égale valeur mais ce qui légitime la « politique de reconnaissance » du minoritaire, c'est le fait de les aborder avec une « présomption » d'égale dignité. Cette affirmation de la valeur égale de chaque culture rend nécessaire la mise en place de politiques d'accommodation des différences entre majorité et minorités. Ces politiques fondées sur l'entretien de « procédures dialogiques » renvoient à une vision de l'histoire qui consiste à l'appréhender comme une série d'injustices envers différents groupes ethniques et culturels qu'il convient de « rectifier ». Ne retrouve-t-on pas pareille interrogation dans l'entreprise « mondialisée », notamment dans son rapport entre siège et filiales, entre efficacité des procédures de contrôle et de reporting et responsabilisation des équipes « locales » ?

Alors que le libéralisme estime possible de fonder une communauté à partir d'un « polythéisme des valeurs » en obtenant un accord autour des règles de droit, le communautarisme repose sur l'idée que pour constituer une communauté, il ne suffit pas de disposer d'un accord substantiel sur les fins (ceci définit seulement une société « bien ordonnée » mais pas un espace public vivant). Pour le communautarisme, la question du juste ne l'emporte pas sur celle du bien ou, dit autrement, l'appartenance à une culture définie par le partage ou l'héritage des mêmes valeurs et des mêmes représentations du bien est la première condition d'une société politiquement ordonnée et vivante. Il s'agit dès lors de repenser le rapport entre le moi et le « contexte » dans un cadre qui n'est pas celui de l'idéalisme transcendantal de type kantien mais celui d'un empirisme raisonnable, de redéfinir l'identité non pas en termes de choix individuels « possibles » mais d'histoires que les individus se racontent à eux-mêmes, de trajets de vie solidaires et d'histoires communes débouchant sur des appartenances culturelles. Mais, dès lors, comme le soulignent S. MESURE et A. RENAUT, si toutes les identités sont narratives, donc irréductiblement différentes, comme le sont les histoires collectives dont elles procèdent, n'y a-t-il pas là quelque chose d'universel qui restaure l'importance du sujet ?¹⁰

La possibilité d'un management interculturel en entreprise invite à revenir sur ce que l'on peut appeler le socle intellectuel de l'épistémologie multiculturelle et qui s'est d'abord dessiné dans le domaine des sciences politiques et de l'anthropologie sociale aux Etats-Unis. Se réclamer du multiculturalisme dans le champ politique et militer, face à la tradition de l'intégration nationale, pour la réhabilitation des cultures minoritaires, est revenu souvent à être en accord avec un certain nombre de présupposés portés d'abord par les sciences humaines et aujourd'hui objets d'une meilleure maîtrise conceptuelle et praxique.

A la frontière entre agir et connaître, nous pensons tout d'abord que le multiculturalisme peut désormais être défini comme un paradigme au sens donné par R. BOUDON, c'est à dire à partir « d'un ensemble de propositions formant une base d'accord à partir de laquelle se développe une tradition de recherche »¹¹. Le multiculturalisme, nous l'avons souligné, s'inscrit dans la quête d'un idéal d'authenticité, de défense des cultures par opposition à des droits abstraits et à l'autoritarisme de la règle désincarnée.

Le monde est d'emblée un monde intersubjectif et culturel, constitué de significations qui se sont sédimentées à travers l'histoire. La connaissance du monde, comme dans les travaux phénoménologiques de A. SCHUTZ, « est basée sur une réserve d'expériences préalables, les nôtres propres ou celles que nous ont transmises nos parents ou nos professeurs ; ces expériences, sous forme de « connaissances disponibles », fonctionnent comme schèmes de référence », au sein d'un stock de connaissances¹².

Le multiculturalisme repose d'abord sur la maîtrise de l'activité communicationnelle. M. ABDALLAH-PREITCEILLE souligne que « ce ne sont pas les actes qui fondent l'éthique, mais au contraire, l'accord sur les valeurs qui fondent la validité des actes, accord qui repose sur l'élaboration d'un consensus élaboré dans la communication (J. HABERMAS, 1983) et dans la discussion (K. O. APEL, 1988). Seul un consensus conflictuel, c'est à dire de délibération qui s'enracine dans la pluralité des visées et des points de vue, peut fonder une société démocratique »¹³.

De façon schématique, pour A. SEMPRINI, on peut identifier quatre aspects principaux de l'épistémologie multiculturelle et qui consiste à défendre que la réalité est une construction, que les interprétations sont subjectives, que les valeurs sont relatives et enfin, que la connaissance est un fait politique¹⁴.

Dans une approche interactionniste, la personnalité se forge par la confrontation entre soi et autrui, chacun collaborant, en tant qu'agent aux transformations du milieu. La personnalité doit être saisie à deux niveaux : synchronique, c'est à dire fonction des interactions de l'organisme et de ses milieux socio-culturels, diachronique, c'est à dire fonction des interactions relatives au passé qui a modelé certaines structures et qu'actualisent les exigences du présent¹⁵. L'identité se présente comme une structure toujours en mouvance et où le regard d'autrui est structurant dans une perpétuelle négociation entre le « vouloir être » et le « devoir être »¹⁶. Lors de sa formation identitaire, le sujet n'est pas seulement animé par le besoin de préserver une unité de sens mais est également sensible aux incidences de cette opération sur l'image de lui-même dans le regard d'autrui. C'est l'altérité qui précède la relation et non l'inverse.

« La réalité sociale », écrit A. SEMPRINI afin de mettre à jour les bases d'une épistémologie multiculturelle, « n'a pas d'existence indépendante des acteurs qui la façonnent, des théories qui la mettent en forme et du langage qui permet de la conceptualiser et de la communiquer. Toute objectivité est alors une objectivité « sous une description », qui ne fournit qu'une version, plus ou moins efficiente, de la réalité.

Les interprétations sont subjectives. Si la réalité n'a pas d'objectivité, elle se réduit à une série d'énoncés dont le sens et le statut référentiel sont largement soumis aux conditions d'énonciation, à l'identité et à la position de celui qui a émis les énoncés et de celui qui les reçoit. L'interprétation est donc par essence un acte individuel. S'il est collectif, il est de toute manière enraciné dans un horizon interprétatif et conditionné par des compétences de réception qui en orientent l'interprétation.

Les valeurs sont relatives. La principale conséquence du caractère radicalement subjectif et énonciatif de l'expérience est l'impossibilité de fixer un plan d'objectivité qui échapperait à cette contrainte. La vérité ne peut donc être que relative, enracinée dans une histoire personnelle ou dans des conventions collectives. Le constat de la relativité de la vérité oblige à relativiser tout jugement de valeur, qui ne peut plus viser l'adéquation avec une objectivité qui se dérobe. Le jugement ne prend de sens qu'à l'intérieur d'une configuration spécifique, médiatisée par le langage et prise à l'intérieur d'une formation discursive »¹⁷.

En rupture avec le point de vue structuraliste et objectiviste, l'épistémologie multiculturelle s'intéresse à la production de la culture par le sujet lui-même sans postuler que l'individu ait toujours conscience des fins poursuivies. « Il ne s'agit pas non plus de nier les influences de l'environnement et des structures, mais les cultures, les systèmes n'existent que s'ils sont portés par des acteurs qui leur donnent vie et qui peuvent aussi les transformer (R. BASTIDE, 1971 ; M. CROZIER et E. FRIEDBERG, 1977) »¹⁸.

Pour C. CAMILLERI, dans le champ de la psychologie sociale, le parti pris en faveur de l'« interculturel », en tant que dimension idéologique, renvoie aux analyses d'un certain nombre d'auteurs sans que l'on ait véritablement assisté à un processus d'autonomisation méthodologique de ce champ au sein des sciences sociales. Elle revêt avant toute chose une dimension « pragmatique » : l'interpénétration croissante au niveau du commerce mondial de différents groupes humains, qui se revendiquent comme différents et dont la confrontation oblige à trouver des terrains communs d'intercompréhension. Mais ce parti pris revêt également une dimension idéaliste, revendiquant un « idéal humaniste » censé « favoriser l'avènement d'un état humain jugé préférable »¹⁹. L'« interculturel » participe, comme l'écrit C. CAMILLERI, d'une option choisie par ceux qui pensent que « tout individu a le droit d'être pris en considération avec ses particularités »²⁰. L'« interculturel » tente de mettre en garde, par la tolérance de la raison, contre cette tendance spontanée à déclarer barbare ce qui ne nous est pas semblable.

Pour R. CASTEL, la question est « peut-il y avoir des relations entre cultures sans que le rapport interculturel soit une lutte pour l'hégémonie d'une culture sur une autre ? (...). Il serait (...) naïf de penser que nous sommes inéluctablement engagés dans le sens de la promotion d'une culture élargie, et à la limite universelle, qui respecterait en même temps le pluralisme et la spécificité des appartenances historiques (...) »²¹. La tolérance, qui peut se définir comme l'acceptation d'une différence malgré un instinct immédiat, n'est pas la reconnaissance. Elle n'est qu'une attitude provisoire de la dynamique interculturelle. Tolérer

c'est accepter une différence malgré un immédiat instinct. L'exigence interculturelle commence par un dialogue avec soi et la découverte en soi que l'autre peut avoir une place : nous avons besoin de l'autre pour vérifier notre propre perspective de la vérité et nous délivrer de nos mythes. Proposant les bases d'une véritable philosophie de l'interculturalité, R. PANIKKAR postule que « tant que je n'ouvre pas mon cœur et que je ne vois pas que l'autre n'est pas un autre, mais une partie de moi-même, qui élargit et complète mon moi, je ne parviens pas au dialogue »²². Le philosophe propose de rechercher l'autre et de rechercher chez l'autre ce que notre culture n'arrive pas à dire. Ne pas s'évertuer à trouver le syncrétisme, la surface de l'autre, mais raccourcir la distance de l'autre par la profondeur. Accepter l'autre dans toute sa spécificité culturelle, c'est finalement accepter de se laisser déposséder quelque peu de sa propre culture et de sa propre spécificité.

2 – MULTICULTURALISME ET POLITIQUES D'ENTREPRISE

A mesure que l'entreprise augmente ses engagements internationaux à l'étranger avec la nécessité de concevoir une stratégie à l'échelle mondiale, elle se trouve en fait « agressée » par la question de la différenciation. En cela, l'entreprise constitue « une forme de collectivité qui, plus que bien d'autres, de par l'environnement difficile où la mettent les pressions économiques qui s'exercent sur elle, est soumise à des exigences sévères en matière de qualité de coopération interne » écrit P. D'IRIBARNE²³.

Le dilemme entre relativisme des cultures et ethnocentrisme des dominants a été, dès l'origine, celui du développement des entreprises à un niveau international. B. MALINOWSKY, un des fondateurs de l'anthropologie sociale, dans le débat des années trente à cinquante sur les différentes politiques de développement, souhaitait que l'anthropologie appliquée serve à l'administration des colonies afin de "réussir le changement des sociétés". Entre intégration et différenciation, les entreprises « mondialisées » ont cherché alors à réduire l'incertitude stratégique, à augmenter la prévisibilité de leurs actions et à s'assurer que les comportements des différentes parties de l'entreprise soient conformes à l'intérêt général défini par les dirigeants. Ceci s'est accompagné de procédures de contrôle et de coordination de plus en plus élaborées, fondées aussi sur des modes de socialisation « souples » que sont la constitution volontaire d'équipes plurinationales ou le développement « concerté » de la mobilité géographique et fonctionnelle.

Dans les théories du management, largement issues des sciences économiques, il nous apparaît que la variable culturelle a d'abord été écartée au profit des seuls aspects structurels, financiers et organisationnels des activités internationales²⁴. S. CHEVRIER note qu'une des explications au déni de la différence culturelle dans les théories classiques du management réside dans le fait que l'essentiel des corpus théoriques provient d'un pays, les Etats-Unis, qui n'ont traditionnellement accordé qu'une place longtemps marginale aux échanges internationaux. La rationalité est non seulement une technique afin d'améliorer l'appareil de production, elle s'affirme également comme une valeur propre à l'éthique occidentale.

Les défenseurs des thèses « dites de la convergence » ont longtemps postulé que la diffusion des technologies et la recherche d'économies d'échelle allaient dans le sens d'une standardisation des structures d'organisation, des modes opératoires et des comportements. Par les transferts de techniques rationnelles de gestion, une force irrésistible d'acculturation amènerait les cultures traditionnelles à un degré plus élevé de modernisation. La collaboration culturelle repose sur une capacité à assimiler la culture dominante.

Praticiens et théoriciens du management semblent avoir été longtemps aveugles quant à l'étendue de la dépendance d'activités telles que l'administration et l'organisation vis-à-vis de la culture. Or, comme l'ont souligné D. BOLLINGER et G. HOFSTEDÉ, ces activités sont culturellement dépendantes car l'administration et l'organisation ne consistent pas à faire ou à déplacer des objets tangibles, mais à manipuler des symboles qui n'ont un sens que pour ceux qui les connaissent²⁵. Ces auteurs vont aider à mettre en lumière « des différences de programmation mentale » qui séparent les salariés de chaque pays²⁶. Sur l'ensemble des identités d'ordre communautaire qui surdéterminent par imprégnation l'identité personnelle, l'identité nationale apparaît alors comme le niveau principal, mais non exclusif, de différenciation socio-culturelle de ces recherches baptisées « interculturelles ». « C'est de nos jours principalement au niveau national que l'on peut parler de culture, car les sociétés sont, à notre époque, les groupes humains les plus complets de relations internes suffisamment indépendantes par rapport à leurs environnements pour entretenir un taux d'intégration entre leurs membres que l'on ne retrouve pas à d'autres niveaux de structure sociale »²⁷.

Ces travaux de recherche interculturelle vont souligner alors la plus ou moins grande formalisation des rôles et les conceptions de la hiérarchie dans leurs variantes interculturelles (les sociétés latines par opposition à celles du Nord et de l'Est, par exemple)²⁸. Comme l'écrit P. D'IRIBARNE, conformément au

schéma parsonien où la notion de « culture » est usuellement rattachée à celle de « valeurs »²⁹, par des comparaisons systématiques d'attitudes, de pratiques et de valeurs entre membres du personnel appartenant à différents pays³⁰, des enquêtes extensive par questionnaires, d'autres théories managériales ont le mérite de souligner que les formes « d'intérêt » et de « rationalité » ne se construisent pas de la même façon dans chaque société. Elles permettent surtout aux praticiens, par leur approche modélisante, de faciliter et systématiser une vision comparative des différentes cultures. Avec elles, une dynamique du « milieu », des fondements symboliques propre à un imaginaire industriel, des lois et coutumes de la collectivité, complète une dynamique de « l'acteur », largement présente jusque ici dans les recherches en sciences sociales.

A la base de cette plus grande prise en compte de la variable culturelle dans les décisions, il y a d'abord la constatation toute simple que quelque soit la qualité de la conception des procédures, il reste une part revenant aux hommes qui relève de la décision et qui renvoie aux situations de travail inédites pour les acteurs. L'expérience du travail, comme du droit, est toujours cumulative et procède donc par accumulation successives de jurisprudences, de retours d'expérience, de délibérations individuelles résultant du décalage entre l'organisation du travail prescrite et l'organisation du travail réelle, non indépendante du vouloir humain et de la notion de confiance entre les personnes.

L'étude des théories du management permet de faire apparaître plusieurs regards sur l'altérité.

D'abord ce que S. CHEVRIER appelle « le déni de la différence », typique de la représentation mythique, qui fait que la différence n'est pas identifiée et l'autre n'est pas reconnu comme tel³¹. L'accent est porté sur des procédures autoritaires visant à l'assimilation mais en appelant souvent, d'un point de vue institutionnel apparent, à la gestion des différences culturelles, à la tolérance, à la bonne volonté, à la « spontanéité intuitive »³².

Ignorer la différence, dans une stratégie de neutralisation, peut consister souvent à assimiler l'objet étranger à percevoir à un objet connu, en rendant autrui semblable à soi. Les limitations de contact volontaires entretiennent la "construction imaginative" étroite, antagoniste et stéréotypée que chaque groupe se forme de l'autre groupe. Le stéréotype réduit drastiquement la complexité et les nuances qui font la singularité de l'individuel quand il est étranger. L'opération de catégorisation permet de réaliser l'économie de la découverte renouvelée, de faire des prédictions et d'en maîtriser les événements.

La relation est conçue comme unidirectionnelle, en ce sens que le point de vue de la majorité jouit du prestige de la vérité et de la norme, tire sa force du code et des jugements qu'elle a instaurés et repousse la minorité dans la dépendance ou l'anomie. L'acculturation, produit d'un fossé infranchissable entre des dirigeants et la masse des personnes dirigées, tend alors à n'affecter réellement que les représentants du groupe minoritaire qui auront tendance à se sentir faibles, coupables ou bien encore inférieurs.

Dans une deuxième acception, la différence appréhendée comme essentielle, conduit au rejet. Une différence de nature existe entre l'Un et l'Autre. Avec le relativisme culturel, « c'est le contexte, et non l'essence, qui est à l'origine de la variété, les aptitudes des personnes diffèrent d'une culture à l'autre, mais, comme le proclame l'universalisme, toutes les cultures se valent. En revanche, le relativisme culturel se distingue de l'universalisme en ce qu'il affirme que la compréhension des autres cultures exige de les maintenir dans leurs spécificités »³³.

Une troisième position de comparaison correspond à la hiérarchisation des cultures, classées selon une même échelle axiologique dont on occupe soi-même le sommet et incarne les valeurs positives. « Comme le souligne F. AFFERGAN, à l'étude de l'altérité visant à élaborer une théorie qualitative de l'autre sujet saisi dans son essence s'est le plus souvent substituée une analyse de la différence culturelle, c'est à dire une comparaison, une mesure quantitative des écarts » écrit S. CHEVRIER³⁴. C'est souvent sous des appellations variées (psychologie des peuples, morphologie culturelle, anthropologie psychologique...) que s'est développé l'étude des « caractères nationaux » imprégnée d'une idéologie nativiste où les différents peuples ne peuvent être que ce sont génétiquement les gens qui les composent. Si des listes de conduites sont à tenir ou à éviter, selon les situations rencontrées et dans chaque pays approché, c'est que la réussite de la collaboration interculturelle est d'abord envisagée comme une affaire de personnes et de codes culturels mal interprétés ou mal connus (à sélectionner, à évaluer et à former selon des critères scientifiques).

N'y a t'il pas aussi chez certains gourous du management, une sorte de suprahumanité qui serait amené à transcender les différences culturelles et des êtres humains censés partagés les mêmes intérêts économiques³⁵ ? Ces théories proposent une gestion négative des différences qui sont vues comme des sources de dysfonctions qu'ils faut dépasser et corriger. En l'absence d'accord et de références communes issus d'une même culture politique, les dirigeants d'entreprise fondent leurs espoirs sur d'autres cultures transnationales pour fédérer leurs équipes (à un premier niveau, les cultures et sous-cultures professionnelles

remplissent une fonction de sécurisation à travers l'entretien de rituels (l'agressivité potentielle est partiellement neutralisée par la ritualisation des contacts) et, à un second niveau, fournissent un cadre de normes communes).

L'unification par une culture commune et surplombante signifie aussi l'imposition d'un répertoire de conduites prescrites dans telle ou telle situation et qui est celui de la maison-mère. Cette imposition est supposée faite par une élite que l'on imagine elle-même « transnationale ». Or cette élite « transnationale » n'est pas « homogène » mais constituée d'individus aux prises avec de multiples appartenances culturelles et ethniques, différents par leurs modes d'existence et leurs représentations. L'immense majorité des analystes et dirigeants d'entreprise préfèrent pourtant encore parler de nouveau « manager transnational » et envisagent leur socialisation professionnelle comme un marquage indélébile pour des êtres sans référents culturels d'origine. L'adaptation au travail est censée être favorisée par des capacités personnelles qui permettent au minoritaire de s'insérer dans le tissu social de l'entreprise. Flexibilité, capacité à faire face au changement, confiance en soi, stabilité émotionnelle regroupant résistance au stress, tolérance à l'ambiguïté et à la frustration, auraient un impact positif sur le succès à l'étranger. Les qualités d'adaptation, en réalité, sont présentées comme un ensemble d'aptitudes individuelles absolues (le courage, l'esprit d'entreprise, l'énergie...) cultivées dans l'entreprise. Ne retrouve-t-on pas cette même tendance chez W. SOMBART en 1921 (L'apogée du capitalisme) ou chez J. SCHUMPETER en 1942 (Capitalisme, socialisme et démocratie) à confondre les aptitudes intrinsèques des individus avec l'habitus des champs ? Chez le « manager transnational », les habitudes professionnelles sont la base de l'existence sociale et l'on ne trouve pas la présence de sources de légitimité concurrentes (que celle-ci soit conjugales, parentales, religieuses, politiques ou associatives...). Avec « le manager transnational », la figure de l'autre est en fait neutralisée, réduite, caricaturée, dans un espace transparent qui fait que l'inconnu serait immédiatement communicable et accessible.

Si le management interculturel devrait contraindre au dévoilement de la manière dont l'entreprise pense les parties qui constituent son ensemble, les conditions d'accès aux responsabilités, à réfléchir à ce qui fait son soubassement social, les dirigeants, en réalité, ont bien du mal à apporter de réponse à la question du pluralisme et de la justice car ils mettent en avant un individu autonome qui est « premier » par rapport à la société. Méfiant vis-à-vis des sciences humaines et du caractère « non opérationnel » de leurs constats, portés plus souvent à poser la question de la rencontre des cultures en termes de cohésion et de contrôle de leur culture d'entreprise, les dirigeants ont eu depuis toujours tendance à minimiser les implications sur l'identité des hommes qui composent l'organisation. En entreprise, du management interculturel, on passe encore inévitablement au management « par la culture » qui se veut tout à la fois expression des valeurs de tous et discipline intériorisée. Et si l'on observe la vivacité du débat à un niveau politique autour de la citoyenneté ou de l'ethnicité, il n'en est pas de même au niveau des pratiques managériales. Il nous semble que ce sont avant tout les champs éducatifs et politiques, à un niveau national, qui ont permis d'introduire, en retour, des mesures concrètes en entreprise. W. KYMLICKA rappelle, par exemple, que les dispositions de la politique multiculturelle adoptée en 1971 par le gouvernement canadien ont eu un profond retentissement : admission des jours de fête des religions minoritaires, acceptation de vêtements particuliers (turban sikh, voile musulman...), adoption de règlements intérieurs dans les écoles et les entreprises pour empêcher les discriminations d'ordre raciste, création de services en langue maternelle dans l'administration, institution de programmes scolaires bilingues dès l'enseignement primaire...³⁶.

En entreprise, il faut souhaiter le succès d'études interculturelles ne se centrant plus sur le concept de culture mais sur celui d'identité culturelle, en s'attachant à comprendre comment s'enchevêtrent, se tracent ou s'effacent les frontières que respectent et construisent les sujets. Avec ces études, toute culture d'entreprise pourra être comprise comme un modèle « auto-centré », un modèle qui se comprend par rapport à lui-même et n'admet pas de mètre-étalon. Avec elles, il importe moins de répertorier des contenus culturels par pays, dont on mettrait l'exactitude à l'épreuve de la vie des affaires, que de mettre à jour les « règles du traitement de l'information », individuelle ou sociale, dans des circonstances interculturelles. Rares encore sont les chercheurs, formateurs, gestionnaires en entreprise qui, sachant se départir d'une visée abusivement normative qui consiste à retenir scientifiquement pour chaque groupe son « caractère national », se soient engagés dans des recherches empiriques en prenant en compte le point de vue des individus en situation d'acculturation³⁷. Différents travaux, que l'on peut très arbitrairement regrouper autour de la notion de gestion culturelle comparée, et qui visent à comprendre de l'intérieur les pratiques de management dans différents pays³⁸, alimentent pourtant cette réflexion. On y comprend que si le travail est possible, c'est parce que les hommes pensent leur rapport au monde. Et c'est du sens qu'ils construisent de leur situation, qu'ils organisent leur conduite. Si comme l'écrivait M. WEBER, une culture correspond à une « toile de

significations », le problème interculturel en entreprise devient alors surtout celui du sens que les hommes assignent à leurs actions au travail, découlant sur celui, plus méthodologique, qui est celui de savoir comment avoir accès à ce sens en situation.

DU MANAGEMENT « PAR LA CULTURE » AU MANAGEMENT « DES PORTEURS ET CREATEURS DE CULTURE »

Avec le management interculturel, il y a l'idée que dans un contexte d'internationalisation croissante et de diffusion des nouvelles technologies de l'information, il n'y aurait pas « un » espace social pour l'entreprise, mais peut-être autant d'espaces que de perceptions que les différents individus ou groupes en ont, ce qui amène non seulement, comme l'écrit E. FRIEDBERG, à « la complexification » mais également à « la relativisation radicale » de la notion même d'organisation³⁹. Ce nouveau modèle tendrait à délaisser le registre taylorien des « objets et des opérations » et exigerait davantage « d'expertise et de mise en ordre d'événements »⁴⁰. L'enchevêtrement d'espaces qui en résulte, niant toute possibilité de délimitation claire de frontières formelles pour l'organisation, ferait que la réalité et la vérité sont toujours relatives à un contexte, à un groupe social ou à un système de pouvoir. La valorisation donnée aux rapports horizontaux entre les hommes ferait du rapport à l'Autre, le critère essentiel de la moralité.

Si un espace interculturel est un espace de jeu et de revendications identitaires à double face (besoin de reconnaissance communautaire et affirmation de sa spécificité en entreprise), il semble que ce soit avant toute chose un espace de sens où les groupes et les identités se font et se défont de manière éminemment rapide et dynamique. Avec l'amplification des situations de rencontre multiculturelle, mettant face à face des individus de différentes cultures nationales, religieuses ou ethniques, quand l'unité de la culture d'entreprise n'assure plus l'unité de la société humaine qui la compose, on passerait alors de l'individualisme à la subjectivité. L'accent glisserait inévitablement vers l'acte d'interprétation, par lequel un geste, un propos, une situation est intégré dans un horizon de moins en moins dépendant des conventions sociales d'un groupe dominant et de plus en plus idiosyncrasique et subjectif⁴¹. « Avec la diversification des horizons herméneutiques et expérientiels des individus » écrit A. SEMPRINI, « c'est l'éventail des interprétations qui s'élargit. La vérité devient moins une affaire de transmission qu'une question de conviction. Le développement du paradigme communicationnel est un des moteurs de cette dynamique. Il est à la sémiosphère de l'espace multiculturel ce que la connaissance et l'éducation étaient à l'espace politique de la modernité »⁴².

Dans de tels espaces interculturels, le risque d'individus dépourvus de « compétences relationnelles » pérennes est important et la fatigue de l'acteur, pour reprendre l'expression de N. ALTER⁴³, s'amplifie quand l'autorité est moins fonctionnelle ou statutaire que liée à l'obligation incessante de cesser de convaincre ou mobiliser. Dans l'entreprise « mondialisée », nous avons pu montrer, par exemple, que la recherche d'adaptabilité de cadres internationaux se conjugue de plus en plus à une vision perplexe de l'existence et répond à un double impératif : être soi-même et se réaliser (versant hédoniste) et se battre pour imposer sa volonté (versant activiste)⁴⁴. Les cadres internationaux apparaissent sans cesse en construction à travers une continuelle maturation professionnelle : projets de carrière, de mobilité, de formation... Et dans cette perspective, les formations dites « interculturelles » comme la formalisation d'outils d'appréciation des performances et du potentiel, se donnent aussi à voir comme une montée des volontarismes, conférant des « réponses », des techniques de gestion de soi et des autres mises en œuvre au sein de l'environnement mouvant et imprévisible de l'entreprise mondialisée par les dirigeants.

L'exigence d'autonomie, l'élargissement constant des compétences requises, la polyvalence, quand la formation initiale ne permet pas de disposer immédiatement des compétences nécessaires pour assumer un nouveau poste dans un contexte international, rend l'identité professionnelle plus vulnérable. Ainsi que le souligne D. MARTUCELLI, « les affinités électives des groupes construits par leurs projets sont beaucoup moins stables et sécurisantes que la solidarité obligée des groupes statutaires »⁴⁵. « Obligés d'être libres »⁴⁶, les acteurs interculturels sont pris entre leurs investissements publics et leur vécu intime avec pour toile de fond la question de la possibilité de saisir les catégories de sa culture ethnique et de les modifier. « Plus la société se désinstitutionnalise » constatent F. DUBET et D. MARTUCELLI, « plus le sujet est défini de façon « héroïque », plus il doit produire à la fois son action et le sens de sa vie. Plus il gagne en liberté, plus

il perd en solidité et en certitudes, moins la socialisation garantit la subjectivation»⁴⁷. Le désir des acteurs interculturels de se doter, à partir des éléments d'une biographie, de leur propre « narrativité » identitaire selon l'expression de P. RICOEUR⁴⁸ aurait tendance à s'accroître dans ces entreprises mondialisées.

Pour C. TAYLOR, les actions humaines incorporent de plus en plus une autodéfinition de soi et une qualification des autres que la visée interprétative des sciences humaines doit s'attacher à rendre « claire ». Cela pose, pour conclure, la question d'une intervention sociologique opportune où ce qui compte est de comprendre l'articulation des contextes d'interprétation qui fondent, d'un point de vue culturel, la légitimité des conduites et des systèmes de décision.

Afin d'inventer des compromis pratiques acceptables par des partenaires ou collègues de plusieurs cultures, stables dans le temps, l'approche interdisciplinaire, à savoir, « la co-existence de plusieurs systèmes d'explications, dont chacune est presque exhaustive dans son propre cadre de référence, mais à peine partielle dans tout autre cadre de référence »⁴⁹, nous paraît la plus féconde.

L'approche interdisciplinaire admet la reconnaissance de l'équivalence de la rationalité des acteurs. Parce qu'aucun acteur n'est moins logique, ni moins rationnel qu'un autre, les dysfonctionnements ont trait aux relations entre les acteurs, et non à leur rationalité. Reconnaître les « bonnes raisons » de faire les choses revient ainsi à souligner les contraintes socio-organisationnelles qui font qu'ils n'existent aucun primat d'une rationalité d'acteur (de son mode de raisonnement comme de ses mobiles d'action) sur les autres, ce qui va à l'encontre du fonctionnement hiérarchique le plus classique et le plus diffusé aujourd'hui en entreprise⁵⁰.

Un champ nouveau s'ouvre aujourd'hui en entreprise. Comprendre les réalités interculturelles nécessite d'avoir recours à différentes perspectives théoriques qui ensemble, permettront d'approfondir la question d'une socialisation nouvelle du sujet et des groupes par la confrontation des cultures.

Philippe PIERRE

(Laboratoire de Sociologie du Changement des Institutions / CNRS)

¹ : S. CHEVRIER, Le management des équipes interculturelles, PUF, 2000, p. 161.

² : F. CONSTANT, Le multiculturalisme, Flammarion, 2000, p. 11.

³ : R. KAES, « Une différence de troisième type », Différences culturelle et souffrances de l'identité, Dunod, 1998 p. 3.

⁴ : J. M. FERRY, Les puissances de l'expérience, Le Cerf, 1992, p. 198.

⁵ : C. TAYLOR, Rapprocher les solitudes, Presses de l'université de Laval, 1992, p. 107.

⁶ : E. KANT, « Principe universel du droit », Doctrines du droit, Introduction.

⁷ : A. Mc INTYRE, Après la vertu, PUF, 1997.

⁸ : C. TAYLOR, cité par S. MESURE et A. RENAUT, Alter Ego. Les paradoxes de l'identité démocratique, Aubier, 1999, p. 117.

⁹ : S. MESURE et A. RENAUT, Alter Ego. Les paradoxes de l'identité démocratique, Aubier, 1999, p. 21.

Le désir de reconnaissance est né, pour C. TAYLOR, au moment où les sociétés hiérarchiques ne sont plus parvenues à assigner à l'individu une place fixe et stable et ont libéré en l'individu un désir d'identité. Dès lors, la nouveauté, à l'époque moderne, n'est pas le besoin de reconnaissance mais la possibilité qu'il puisse ne plus être satisfait. C. TAYLOR fait de la « politique de la reconnaissance publique des identités culturelles, un principe politique qui seul permettrait de garantir les risques de discrimination. Si tous les êtres humains partagent un « potentiel universel », une capacité partagée et identique à la raison critique (le statut kantien « d'agents rationnels, capables de diriger nos vies selon des principes »), il est envisageable, et même souhaitable, de déplacer ce « potentiel universel » vers une capacité de « former et de définir sa propre identité en tant qu'individu et en tant que culture » (C. TAYLOR, Multiculturalisme. Différence et démocratie, Flammarion, 1997, p. 61). C. TAYLOR invite à reconnaître que la dignité de toute homme, constitutive de l'humanité en lui, est précisément de pouvoir affirmer, non pas ce qui est identique en tous, mais ce qui est particulier.

¹⁰ : S. MESURE et A. RENAUT, Alter Ego. Les paradoxes de l'identité démocratique, Aubier, 1999.

¹¹ : M. ABDALLAH-PREITCEILLE, L'éducation interculturelle, PUF, 1999, p. 51.

¹² : A. SCHUTZ, Le chercheur et le quotidien, Méridiens-Klincksieck, 1987, p. 12.

¹³ : M. ABDALLAH-PREITCEILLE, L'éducation interculturelle, PUF, 1999, p. 69.

¹⁴ : A. SEMPRINI, Le multiculturalisme, Que sais-je ?, PUF, 1997, p. 59.

¹⁵ : C. CLANET, L'interculturel. Introduction aux approches interculturelles en éducation et en sciences humaines, PUM, 1990.

¹⁶ : M. ZAVALLONI, « Identité sociale et éco-écologie. Vers une science empirique de la subjectivité », in P. TAP, Identités collectives et changements sociaux, Privat, 1986.

¹⁷ : A. SEMPRINI, Le multiculturalisme, Que sais-je ?, PUF, 1997, p. 59.

¹⁸ : M. ABDALLAH-PREITCEILLE, L'éducation interculturelle, PUF, 1999, p. 54.

¹⁹ : C. CAMILLERI, "La communication dans la perspective interculturelle", Chocs de cultures, L'Harmattan, 1989, p. 389.

²⁰ : C. CAMILLERI, "Cultures et stratégies ou les mille manières de s'adapter", Sciences humaines, n°16, avril 1992, p. 23.

²¹ : R. CASTEL, "Hégémonie culturelle et hybridation culturelle", Actes du XIII^e colloque de l'Association internationale des sociologues de langue française, Edition Universitaire de Genève, 1989, tome I, cité par J. MATAS, "Processus d'intégration des populations d'origine immigrée et multiculturalisme", Revue des Sciences Sociales de la France de l'Est, 1993, p. 127.

²² : R. PANIKKAR, "Qui a peur de perdre son identité l'a déjà perdue", Le Monde, Mardi 2 avril 1996, p. 13.

²³ : P. D'IRIBARNE, "Misère et grandeur d'un modèle français d'entreprise", L'entreprise, une affaire de société, PFNSP, 1990, p. 265.

-
- ²⁴ : S. CHEVRIER, Le management des équipes interculturelles, PUF, 2000, p. 148.
- ²⁵ : D. BOLLINGER et G. HOFSTEDE, Les différences culturelles dans le management, Editions d'Organisation, 1987.
- ²⁶ : Traitant de la possible opposition entre logique marchande et formes de coordination sociale, et soulignant la nécessité pour les dirigeants d'entreprise de composer avec un état de relativité culturelle, G. HOFSTEDE postule que chaque société nationale se différencie selon sa manière de définir le niveau acceptable des distances hiérarchiques, la différenciation des sexes dans les rôles socioprofessionnels, le degré d'autonomie reconnu à l'individu et les conditions dans lesquelles se règlent les conflits (Culture's Consequences : International Differences in Work Related Values, Sage Publications, 1980).
- ²⁷ : D. BOLLINGER et G. HOFSTEDE, Les différences culturelles dans le management, Editions d'Organisation, Paris, 1987.
- ²⁸ : A. LAURENT et C. INZERILI, « The Conception of Organization Structure », Document INSEAD, Juin 1979.
- ²⁹ : P. D'IRIBARNE, « Culture et « effet sociétal » », Revue Française de Sociologie, XXXII, 1991, p. 599.
- ³⁰ : M. HAIRE, E. E. GHISELLI et L. W. PORTER, Managerial thinking : an international Study, Wiley, 1966 ; P. DUBOIS, C. DURAND et G. GILAIN, « La prise de décision dans l'industrie : étude comparative France-Bulgarie-Hongrie », Rapport Groupe de Sociologie du Travail, 1986 ; E. T. HALL, La dimension cachée, Editions du Seuil, 1971.
- ³¹ : S. CHEVRIER, Le management des équipes interculturelles, PUF, 2000, p. 142.
- ³² : A. GOHARD-RADENKOVIC, « L'apprentissage de l'interculturel », Cahiers de l'ENSPTT, Management et mondialisation, n° 9, Septembre 1998, p. 70.
- ³³ : S. CHEVRIER, Le management des équipes interculturelles, PUF, 2000, p. 144.
- ³⁴ : S. CHEVRIER, Le management des équipes interculturelles, PUF, 2000, p. 143.
- ³⁵ : S. CHEVRIER remarque que la préface de l'édition française du Prix de l'excellence est exemplaire de cette conception fonctionnaliste de la culture où derrière la variété des formes culturelles devrait se profiler les mêmes besoins humains universels : « il existe pourtant un certain nombre d'entreprises qui, à l'évidence sont des modèles de performance. T. PETERS et T. WATERMAN ont dans le cadre d'un programme de recherche de Mac Kinsey, étudié en profondeur un échantillon de ces entreprises exemplaires en vue de déceler les fondements de leur réussite immuable. Bien que l'échantillon soit américain, les enseignements de leurs travaux se prêtent à une application universelle, parce qu'ils relèvent de l'humain et transcendent les particularismes culturels » (Le management des équipes interculturelles, PUF, 2000, p. 152).
- ³⁶ : W. KYMLICKA, Multicultural Citizenship. A liberal Theory of Minority Rights, Oxford University Press, 1995.
- ³⁷ : Y. F. LIVIAN, « Le management interculturel en action : un cas de mise en place d'une entreprise européenne », in F. GAUTHEY et D. XARDEL, Management interculturel. Modes et modèles, Economica, Chapitre 7, 1991 ; J. P. SEGAL, « Les pièges du management interculturel : une aventure franco-québécoise », Gérer et comprendre, décembre 1990.
- ³⁸ : F. TROMPENAARS, L'entreprise multiculturelle, Maxima / Laurent du Mesnil Editeur, 1994 ; G. HOFSTEDE, Cultures and Organizations. Software of the Mind, McGraw-Hill, 1991 ; G. AMADO, C. FAUCHEUX et A. LAURENT, « Ethnomanagement : A Latin Provocation », International Studies of Management Organization, Vol. 21, n° 3, 1991 ; P. D'IRIBARNE, La logique de l'honneur, Seuil, 1989 ; B. NADOULEK, Base de connaissances sur la mondialisation des cultures, Centre de recherche et d'études des chefs d'entreprises, 1992.
- ³⁹ : E. FRIEDBERG, Le pouvoir et la règle, Editions du Seuil, 1997.
- ⁴⁰ : P. VELTZ et P. ZARIFIAN, « Vers de nouveaux modèles d'organisation ? », Sociologie du travail, n°1, 1993.
- ⁴¹ : A. SEMPRINI, Le multiculturalisme, Que sais-je ?, PUF, 1997, p.80.
- ⁴² : A. SEMPRINI, Le multiculturalisme, Que sais-je ?, PUF, 1997, p. 123.
- ⁴³ : N. ALTER, « La fatigue de l'acteur », Sociologie du travail, n°4, 1993.
- ⁴⁴ : P. PIERRE, « La socialisation des cadres internationaux dans l'entreprise mondialisée. L'exemple d'un groupe pétrolier français », Thèse pour le doctorat de sociologie de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, mai 2000.
- ⁴⁵ : D. MARTUCCELLI, « Les contradictions politiques du multiculturalisme », Une société fragmentée ? Le multiculturalisme en débat, Editions La Découverte, 1997, p. 189.
- ⁴⁶ : A. EHRENBERG, La fatigue d'être soi. Dépression et société, Odile Jacob, 1998.
- ⁴⁷ : F. DUBET et D. MARTUCCELLI, Dans quelle société vivons-nous ?, Editions du Seuil, 1998, p. 173.
- ⁴⁸ : P. RICOEUR, Soi même comme un autre, Editions du Seuil, 1990.
- ⁴⁹ : M. ABDALLAH-PREITCEILLE, L'éducation interculturelle, PUF, 1999, p. 63.
- ⁵⁰ : Sous la direction de M. UHALDE, L'intervention sociologique en entreprise, Desclée de Brouwer, 2001, p. 364.