

Les entreprises, au même titre que les États-nation, les sociétés civiles ou les communautés, sont de plus en plus confrontées à la question du traitement de la différence culturelle.

Dès 1971, la « coexistence de plusieurs cultures dans un même pays » est définie, dans le *Petit Robert*, par le terme de multiculturalisme. La simplicité de l'étymologie du terme contraste en réalité avec le caractère polysémique de son utilisation. Que l'on pense aux divers mouvements communautaristes, féministes, régionalistes, environnementalistes d'Amérique du Nord ou d'Europe, à la glorification de la diversité culturelle dans des domaines aussi divers que l'attrait pour la cuisine ethnique, les « musiques du monde », les religions « venues d'ailleurs »... le mot même de multiculturalisme semble bien souvent source d'intérêt mais aussi de conflits et d'erreurs.

Le multiculturalisme n'est pas un phénomène nouveau. Ce qui est neuf, c'est d'abord son établissement en discipline académique dans le champ scientifique comme sa reconnaissance croissante dans le champ politique.

Parce que les sources de malentendus liés aux cultures nationales sont considérables dans les situations de commerce et de management, le multiculturalisme questionne aussi les entreprises et leur efficacité semble dépendre de plus en plus de leur capacité à négocier avec les « mobiles » comme avec les acteurs « locaux ».

Avec des titres d'ouvrage tels que « *Les différences culturelles dans le management* »¹, « *Les mondes sociaux de l'entreprise* »², des termes tels que : « management interculturel », « racisme institutionnel » ou « commerce ethnique transnational », les sciences sociales aident les managers et dirigeants à prendre conscience du fait que les pratiques et représentations du monde économique sont traversées par des déterminants socioculturels, par des logiques de l'identité.

Il faut en effet se rappeler que la question de l'économie confrontée à une pluralité de cultures est en quelque sorte inhérente au développement du capitalisme. Vendre et produire pour l'étranger est une des conditions majeures du profit et, depuis toujours, les grandes entreprises coloniales ont rencontré le problème. Dès l'origine des premières implantations coloniales en Amérique Latine ou en Afrique, qu'il s'agisse des Compagnies des Indes, des caravanes de la soie venant de Chine, mais aussi, plus récemment, des fameuses cotonnades imprimées en Grande Bretagne, ou des textiles du Nord de la France revendus au Sénégal. Toujours la production et le commerce ont été confrontés aux problèmes de compréhension des besoins des cultures étrangères. De même, les implantations coloniales de grands domaines agricoles ont eu constamment affaire aux cultures d'esclaves africains ; tandis que, plus récemment, l'immigration aux États-Unis et en Europe a toujours été à l'origine d'aménagement des systèmes productifs pour s'adapter à des mœurs étrangères.

Pendant des siècles, les situations de gestion confrontées au multiculturalisme ont suivi trois voies. Celle de la colonisation imposant une culture dominante au prix de la discipline et de la force. Celle de la rationalisation des tâches des ouvriers immigrés comme force de travail du taylorisme. Celle de l'adaptation aux spécificités locales par la formation des expatriés ou l'ajustement de cadres aux réalités culturelles de leurs mains-d'œuvre étrangères. Mais ce multiculturalisme dominateur n'est plus de mise aujourd'hui. Beaucoup de facteurs ont changé la donne : groupes devenus internationaux, nombreuses fusions et absorptions, reprises d'entreprises dans les pays de l'ex-bloc soviétique, implantations multinationales de grandes compagnies pétrolières, agroalimentaires, entreprises spécialisées dans les nouvelles technologies de l'information, alliances, regroupements mondiaux dans les entreprises de transport, des industries de la chimie, de la pharmacie, rachats de grandes surfaces... Quant aux PME, pour survivre et se développer, il leur faut commercer dans le monde entier dans un

¹ D. Bollinger et G. Hofstede, *Les différences culturelles dans le management*, Editions d'Organisation, 1987.

² I. Francfort, F. Osty, R. Sainsaulieu et M. Uhalde, *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brouwer, 1995.

contexte de concurrence exacerbée où les avantages compétitifs restent souvent liés aux compétences et salariés locaux.

Toutes ces situations qui se sont développées au cours des années soixante-dix et quatre-vingt ont connu une brutale accélération au cours des deux dernières décennies, démontrant à l'évidence que les actions productrices et commerciales se font dans un nouveau contexte de confrontation.

Sur tous ces points, ce numéro de *Sociologies Pratiques* apporte des éléments de réflexion à partir de l'expérience de praticiens et de chercheurs engagés dans une réflexion très actuelle sur le destin multiculturel de nos sociétés et de nos entreprises.

Plusieurs articles, tels ceux de Corinne Eyraud, Evalde Mutabazi et Philippe Pierre inventorient les questions posées au management, aux dirigeants et aux gestionnaires, et surtout proposent des modes de réponse possibles à la difficile question de la coopération d'individus enracinés dans des univers sociaux différents.

D'autres articles se préoccupent de l'avancée théorique des sciences sociales, cherchant à faire émerger de nouveaux paradigmes. L'article de Michel Freyssenet fait part d'une recherche, proposant une lecture renouvelée des fondements de la diversité des modèles productifs dans l'industrie automobile. Olivier Vilaca explique en quoi le processus de mondialisation modifie le champ de la géographie et favorise l'émergence de nouveaux concepts autour des notions de capital spatial et d'identité culturelle.

D'autres articles sont consacrés à l'analyse des stratégies d'acteurs dans la mondialisation. La culture peut être ainsi vécue comme une ressource stratégique utilisée par des acteurs pour développer un climat de crise ou, au contraire, pour susciter des situations d'apprentissage et de créativité. Jean-Pierre Dozon explique dans son article consacré au cas de la Côte d'Ivoire, comment la différence culturelle peut être isolée, instrumentalisée dans un contexte de crise économique et politique par des groupes d'acteurs, devenir une question ethnique et favoriser une dérive vers des phénomènes d'ethnonationalisme.

Daniel Valensuela et François Granier, dans le cadre du transfert des pratiques ministérielles européennes à des pays candidats, Guy Minguet, dans le domaine de l'enseignement et de la formation continue, Patrick Lainé dans le domaine du conseil évoquent les pratiques innovantes d'acteurs qui facilitent les régulations culturelles, en mettant en œuvre des méthodes d'apprentissage spécifiques.

Jean-François Chanlat éclaire la question des rapports de domination dans la rencontre avec autrui, invite à prendre en compte la question de la langue et à cultiver une pédagogie adaptée. Danielle Cerland insiste sur la nécessaire préparation au choc culturel et sur les ressources à mobiliser pour y faire face.

Variable clé de la performance économique, la confrontation des cultures, pour l'entreprise, réside bien en une capacité à nouer du lien social dans la durée. L'essentiel, plutôt que d'ouvrir les autres à la raison, est peut-être de s'ouvrir soi-même à la raison des autres.

**Geneviève DAHAN-SELTZER, Renaud SAINSAULIEU
et Philippe PIERRE**