

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

Philippe PIERRE<sup>1</sup>

## Résumé :

*De plus en plus de personnes, dans les champs du travail et des organisations, s'habituent à regarder leurs cultures du point de vue d'une autre. Mobilités professionnelles, mobilités géographiques, situations de rapprochements d'entreprises par acquisitions, fusions ou alliances, créations et développements de filiales à l'étranger, coopération exigeante dans des équipes de travail diversifiées du point de vue des âges, des genres, des trajectoires et accidents de la vie, des métiers de base... tout semble concourir à aiguïser la question des différences culturelles et poser à chacun la question de sa propre singularité. A l'examen de la pluralité des situations de travail en contexte multiculturel, la culture nationale ne nous apparaît pas nécessairement la variable la plus discriminante ou la plus significative eu égard aux objets de recherche choisis (G. HOFSTEDE, B. NEUIJEN, D. DAVAL OHAYV et G. SANDERS, 1990).*

*L'interculturalité, en France et dans les champs francophones, a souvent été comprise comme l'étude des malentendus liés à de prétendus « chocs » de cultures nationales ou distances culturelles peu surmontables. Il semble alors naturel que les études qui utilisent ce qualificatif se soient concentrées sur les stéréotypes et préjugés, en tant que barrières culturelles à la « communication » plutôt que sur les processus mis en place pour construire mutuellement des repères de signification et fonder un accord.*

*Empruntant à des cadres épistémologiques, des approches conceptuelles et des sources divers, la recherche en management interculturel, jusqu'à présent, a fait assez peu de place dans les champs francophones à l'individu, au caractère pluriel de ses appartenances, aux dissonances et aux tiraillements identitaires, préférant se focaliser sur l'étude de différences comportementales culturelles issues de processus de socialisation liés aux Etats-nations. Les dynamiques en termes d'identité culturelle, en termes de relations asymétriques de pouvoir et en termes d'ethnicité, donnant à voir la pluralité des rôles sociaux endossés par les individus, pourtant au cœur pourtant des relations interculturelles en entreprise et en organisation, sont souvent oubliées ou passées sous silence dans nombre de recherches en management interculturel. S'il nous paraît impossible de comprendre une culture à partir d'une analyse purement « culturaliste », c'est-à-dire à partir de la connaissance indexée de faits culturels, culture et identité sont aujourd'hui des termes victimes d'inflation sémantique mais chacun séparément. Nous voulons, dans ce texte, contribuer à rassembler leur sens autour de la notion de bricolage identitaire et participer d'une anthropologie plurielle des régimes d'action en contexte multiculturel qui admette le mode « plural » du fonctionnement des individus (V. DESCOMBES, 2013, p. 46). Ce texte vise donc à souligner pourquoi, dans la société-monde en construction, la culture nous apparaît de moins en moins devoir être appréhendée à partir de constructions a priori (nécessitant explication) mais aussi de plus en plus à partir de l'examen (nécessitant compréhension) de parcours de reconnaissance où l'enjeu de pouvoir, autour des identités et des événements, est de se distinguer, d'être nommé, de se sentir capable et être valorisé par autrui. Identités et cultures sont deux piliers inséparables de la recherche en management interculturel.*

## Mots clés :

*Management interculturel, stratégies identitaires, bricolage, interculturalisation, acculturation, reconnaissance, altérité.*

---

<sup>1</sup> : Sociologue, consultant et ancien DRH. Co-directeur du Master de Management Interculturel de l'Université Paris Dauphine. Son site personnel : [www.philippepierre.com](http://www.philippepierre.com)

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

Philippe PIERRE<sup>2</sup>

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

C. LEVI-STRAUSS (1977, p. 33)

Les entreprises et les organisations sont affectées par de nouveaux phénomènes autour du juste traitement des différences *culturelles*<sup>3</sup> transmises et héritées selon les communautés humaines en présence (P. DUPRIEZ et S. SIMONS, 2002). L'illustrent, par exemple, les phénomènes de « coopération » quand deux entreprises bien que concurrentes choisissent d'être partenaires sur un projet commun (Y. LUO, 2007) ou bien les communications à distance dans des équipes de plus en plus virtuelles et « déspatialisées ».

Les individus sont également affectés dans la mesure où leurs mobilités sociales et professionnelles les conduisent à de constantes interrogations sur la construction en réseau de compétences utiles à l'action. En ces équipes de travail d'un type nouveau, est mise à l'épreuve la construction de leur propre *identité*<sup>4</sup> quand s'amplifie le sentiment d'urgence et les déplacements géographiques fréquents.

Entre codes d'appartenance hérités et codes de référence choisis, c'est bien au moins à trois ou quatre niveaux d'observation que devrait s'entendre l'analyse des faits et relations dits « *interculturels* » : le niveau de l'individu qui travaille, celui des équipes multiculturelles où il opère et celui de l'institution qui l'emploie, insérée elle-même dans une ou plusieurs cultures nationales.

Ce simple constat a jusqu'ici été minimisé par la plupart des praticiens mais aussi de chercheurs en management interculturel, champ encore naissant à l'existence académique dans les milieux francophones mais qui connaît un développement croissant dans les milieux d'affaires.

## ***Primauté du seul niveau d'étude stato-national ?***

---

<sup>2</sup> : Sociologue, consultant et ancien DRH. Co-directeur du Master de Management Interculturel de l'Université Paris Dauphine. Son site personnel : [www.philippepierre.com](http://www.philippepierre.com)

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

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

Les actions de conseil et de formation des praticiens en interculturel semblent s'être construites en France, depuis une quarantaine d'années, grâce à des enquêtes comparatives ordonnées autour des « valeurs », « symboles », « héros », « pratiques »... L'appareillage conceptuel dont ils s'inspirent est supposé leur permettre d'évaluer, face à la complexité d'une culture donnée, des bonnes manières de faire et de ne pas faire et ainsi, de mieux guider, par des actions « mesurables », les décisions à prendre en matière de règles du savoir-vivre en affaires comme de normes d'interaction face à des partenaires de travail étrangers ("doing business in Africa, in China"...(Y. F. LIVIAN, 2011)<sup>5</sup>). Ici, les mécanismes culturels à expliquer renvoient le plus souvent à des processus cognitifs et des mécanismes psychologiques qui prennent la forme de modèle d'explication causale et dualiste<sup>6</sup>.

Ainsi s'est installée la domination d'un registre stato-national des appartenances quand on traite de management interculturel et que l'on cherche à aider des expatriés à s'installer à l'étranger, des équipes multiculturelles à fonctionner, des partenaires sociaux à repenser leur action dans un cadre international... Cette domination porte souvent en germe l'idée de « programmation mentale » comme conditionnement culturel strict des individus que l'on étudie et, en arrière-fond, au travers d'utilisations inopportunes dénaturant la pensée originelle des auteurs mobilisés, la tentation d'un point de vue hiérarchisant de possibles « aires civilisationnelles » (B. Mc SWEENEY, 2002 ; B. GERHART et M. FANG, 2005). Le propos est simple et conduit chacun à être enfermé dans ses « préjugés observationnels » : les différences culturelles existent parce que nous connaissons différentes sociétés aux contours claires avec différentes histoires et que cela participe au maintien de différentes valeurs. La culture renverrait, en ce cas extrême, à un environnement carcéral qui ne dit pas son nom et à l'équivalent de sous-espèces biologiques.

Influencée initialement, eux aussi, par des travaux d'origine anglo-saxonne ayant atteint une notoriété mondiale (G. HOFSTEDE 1980 ; F. TROMPENAARS et C. HAMPDEN-TURNER, 1997), les champs francophones de la recherche en management interculturel se sont progressivement ouverts à des recherches originales insistant sur le fait que si chaque société développe puissamment des cadres culturels propres à un contexte *national* et qui se « révèlent » en contextes de travail, cela n'élimine pas d'autres cadres structurants ou d'autres variables modératrices. Si aucune culture ne contient le tout de l'humanité, aucune culture n'est entièrement opaque à ceux qui l'a font vivre.

---

<sup>5</sup> : « C'est l'ensemble des faiblesses de la recherche en management interculturel qu'il convient de relever dans ces critiques pour pouvoir la réorienter » écrit Y. F. LIVIAN (2011). « Une vision fonctionnaliste et occidentale, fondée presque exclusivement sur une démarche hypothético-déductive et pratiquée par des nord-américains ou des étrangers influencés par eux (LOWE 2002, YEGANEH, SUZHAN ET CHRYSOSTOME 2004, GERHARDT 2008). Le modèle canonique de la recherche traditionnelle se déploie dans toute sa splendeur : des hypothèses à tester, des mesures par questionnaires sur des échantillons d'individus avec beaucoup d'échelles pré-existantes (on comprend le succès des dimensions de HOFSTEDE), un traitement statistique plus ou moins sophistiqué et une courte discussion. Le repérage de TSUI (2007, op. cit.) donne 63 % des recherches fondées sur des enquêtes quantitatives, et 84 % des recherches portant sur des individus, les échantillons étant composés à 71 % de salariés mais aussi à 23 % d'étudiants de MBA ! ».

<sup>6</sup> : Si aucune culture ne peut-être saisie dans son entièreté, comment pourrait-on saisir « l'esprit objectif » d'une communauté humaine comme on le fait de panneaux de signalisation qui offrent une information univoque et immédiate (G. LENCLUD, 2013, p. 93) ? Et l'activité rituelle d'une culture donne t'elle prise à une épreuve de vérité permettant de formuler ensuite une théorie sur elle ? Certes non et la faiblesse de certains travaux en management interculturel postulent à tort un constat d'équivalences entre opinions et jugements, rituels et pratiques.

Le travail de P. D'IRIBARNE, figure forte de ces champs francophones en renouveau, a su rechercher des stabilités et peut, en cela, être classé dans les études à échelle macro-culturelle, celle des aires culturelles, des religions et des valeurs dans leur permanence. L'approche de P. D'IRIBARNE est « réductionniste » et c'est là une de ses qualités. Mais elle ne nie nullement les effets d'hybridation et de mélanges propres à plusieurs modèles culturels nationaux (P. D'IRIBARNE et alii, 2002 ; J. P. SEGAL, 2009 ; S. CHEVRIER, 2012)<sup>7</sup>.

Alors même qu'elle n'ont cessé de gagner en intensité et en influence dans nos sociétés et conduit les individus à en faire dériver des *loyautés* et des droits collectifs concurrençant la nation ou la conscience de classe (N. LESCA et A. BARTEL-RADI, 2001), les dimensions de l'identité et de l'ethnicité ont été mésestimées dans une grande partie des travaux de recherche en management interculturel jusqu'au milieu des années quatre-vingt dix.

La majorité des acteurs les plus éminents du champ francophone du management interculturel a eu du mal à intégrer à ses travaux la dimension identitaire de *l'ethnicité*<sup>8</sup> comme catégorie pertinente de l'action sociale en organisation<sup>9</sup>.

Et alors même que des chercheurs insistaient sur la nécessité de penser ensemble niveau culturel national, niveau de la branche d'activité et niveau organisationnel des systèmes de management et des styles de direction (P. DUPRIEZ et B. VANDERLINDEN, 2008 ; C. BARMAYER 2007), le lien entre culture nationale, culture organisationnelle et culture de métier pouvant faire naître des « cultures tierces » est un objet récent de recherche du champ francophone des interculturalistes (M. Y. BRANNEN et J. SALK, 2000 ; S. CHEVRIER, 2012 ; M. VIEGAS PIRES, 2008 et 2012).

Enfin semble avoir été longtemps négligée la possibilité de l'articulation entre différents types de cultures d'origines, plusieurs foyers d'affiliation pouvant renvoyer, chez un même individu, à plusieurs cadres d'influences culturelles et politiques.

Mais peut-être était-il déjà suffisamment exigeant de convaincre la communauté intellectuelle de l'existence d'un « objet sociologique non identifié » (P. D'IRIBARNE, 1989 et 1992), à savoir l'influence de la culture comme « éléments partagés entre les membres d'une société à même d'y structurer, y compris à l'insu des acteurs, les représentations que ces derniers se font des enjeux attendant aux situations de gestion dans lesquels ils sont impliqués » (J. P. SEGAL, 2011)<sup>10</sup> ?

Dans les mondes francophones de la recherche en gestion comme en management

---

<sup>7</sup> : Les travaux de P. D'IRIBARNE veulent précisément rapprocher la culture d'autre chose que des représentations collectives, des traits culturels, sorte d'"universaux" dont la base ne serait ni les individus, ni les groupes sociaux, ni leurs rapports. Le pas franchi par P. D'IRIBARNE et son équipe est de s'attacher à une approche interprétative, cherchant à faire apparaître les catégories, les oppositions structurantes que les acteurs utilisent pour donner sens aux situations de travail.

<sup>8</sup> : L'ethnicité, concept qui s'est imposé dans les années quatre-vingt, est censé constituer une des formes majeures de différenciation sociale et politique d'une part, et d'inégalité structurelle, d'autre part, dans la plupart des sociétés contemporaines. La notion d'ethnicité est liée à l'histoire des Etats-Unis et la reconnaissance des populations non anglo-saxonnes au sein du corps social. Elle repose sur la production et la reproduction de définitions sociales et politiques de la différence physique, psychologique et culturelle entre des groupes dits ethniques qui développent entre eux des relations de différents types (coopération, conflits, compétition, domination, reconnaissance...) » (M. MARTINIELLO, 1995).

<sup>9</sup> : Pensons par exemple, aux ancrages régionaux en Corse, Catalogne ou en Ecosse en Europe, du Québec en Amérique du Nord, aux pratiques religieuses de communautés de croyants présentes en plusieurs pays, aux préférences linguistiques en Flandre ou aux formes d'ethno-tribalisme en Afrique ou en Asie...

<sup>10</sup> : Rappelons, s'il en était besoin, que le statut même de culture est différent entre les zélés de G. HOFSTEDE et l'œuvre de P. D'IRIBARNE puisque celui-ci n'a jamais stipulé l'invariabilité des conduites propre à une culture nationale mais la permanence des références qui servent à l'interprétation et signent l'appartenance à une culture politique.

interculturel, alors qu'il s'épanouissait dans le domaine de la psychologie (C. CAMILLERI ; P. OUELLET 2003 ; M. COHEN-EMERIQUE 2005) et aussi de la sociologie (R. SAINSAULIEU 1977 ; C. DUBAR ; B. LAHIRE 2001 ; J. C. KAUFMANN, 2004), alors que le travail de G. HOFSTEDE et de ses héritiers (R. J. HOUSE, P. J. HANGES, M. JAVIDAN, P. W. DORFMAN et V. GUPTA, 2004 ; M. MINKOV, 2012) comme paradigme dominant était fortement critiqué dans les mondes anglo-saxons (N. A. BOYACIGILLER, J. KLEINBERG, M. E. PHILLIPS ET S. A. & SACKMANN, 2003 ; T. FANG, 2003 et 2005-2006 ; R. L. TUNG, 2008), on a volontairement ignoré l'archétype d'un être social qui bricole avec des « bouts » et « traits » de culture dans un monde qu'il arpente, qu'il comprend souvent mal et où la *réversibilité* des rôles tenus est partiellement possible par l'entretien, « en coulisses », d'un patrimoine culturel partagé avec d'autres que soi (Y. HONG, C. WAN, S. NO et C. CHIU, 2007).

Ces figures de femmes et d'hommes, autrefois marginalisées, se placent aujourd'hui au centre des préoccupations de plus en plus de recherches qui soulignent la menace permanente de l'effondrement des grands systèmes de sens (école, armée, église, état-nation...) ou encore l'incapacité qu'éprouvent des identités « métissées », « composites », « créoles » de « s'absorber dans des représentations politiques institutionnelles qui les reconnaîtraient » (F. AFFERGAN, 2002). Ces travaux dans le domaine interculturel pointent des formes d'engagement de soi qui se diversifient en « compétences communicationnelles » tandis que se délitent les ancrages existentiels supposés durables (emploi à vie, garanties statutaires, stabilité des cercles familiaux et amicaux, permanence d'une activité de travail en un seul lieu physique...) (E. MUTABAZI, 1999 ; F. DERVIN 2006).

Le monde des entreprises et des organisations serait de plus en plus peuplé de personnes qui ne tiennent pas pour un fait acquis l'architecture institutionnelle du monde dans lequel ils habitent et auquel ils participent *culturellement* chaque matin (G. LENCLUD, 2013, p. 195). Un monde qui ne va plus « *de soi* » génère un monde de « *sois* » qui ne vont plus (T. LUCKMANN, 1979). Au fond, non seulement est contestée l'idée que l'appartenance nationale soit plus fondamentale et plus décisive dans la construction de l'identité culturelle que l'appartenance à un autre type de communauté, mais surtout, on porte une attention toute particulière à des identités devenues comme « plurielles » (B. LAHIRE, 1998), davantage « clivées » (P. BOURDIEU, 1997, p. 79).

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

### ***Difficile prise en compte des « identités au travail » ?***

On écrira, avec G. VINSONNEAU (2002, p. 5), que c'est l'évolution du concept de « culture » en sciences humaines et sociales - passant d'une conception d'incorporation de

comportements culturels et cognitions à l'étude de la production de « choix d'appartenances » - qui a autorisé l'apparition de celui d'« identité ». L'un et l'autre se sont détachés progressivement d'une tradition « culturaliste » - portée par des praticiens en management interculturel en mal de solutions rapides - qui ne pouvait que difficilement envisager la culture, au sein d'un groupe historiquement constitué, comme un partage de significations produites dans les interactions sociales<sup>11</sup>.

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

Regrettant la relative méconnaissance mutuelle des travaux anglo-saxons (qui n'hésitent pas à utiliser le terme d'identité à des fins de critique politique) et des travaux francophones (qui l'admettent comme source culturelle fondamentale des modalités de reconnaissance en situation multiculturelle), nous défendons pour notre part, depuis plus d'une quinzaine d'années, une approche compréhensive, systémique et interactionniste du management interculturel<sup>12</sup> où les cultures *et* les identités interviennent dans la construction de *sens* en contexte (P. PIERRE, 2003 ; E. MUTABAZI et P. PIERRE, 2008).

Pour des migrants, des personnes en situation de handicap, des femmes ayant pu franchir le « plafond de verre », pour des cadres expatriés ou impatriés, pour des étudiants partis pour la première fois en terre étrangère... pour tous ceux qui partagent une « sorte de regard plus intérieur - tourné vers soi-même – et plus extérieur – plus distancié que celui de la majorité » (N. ALTER, 2012, p. 66)... cette approche revient à se demander comment des individus

---

<sup>11</sup> : « Dans un contexte intellectuel marqué par l'idéologie marxiste et par ses outils conceptuels, le « groupe ethnique » (ensemble d'individus qui partagent un même patrimoine culturel) concurrence la « classe sociale » (qui rassemble les individus partageant une même position dans le circuit de la production) pour rendre compte du phénomène de la différenciation sociale » (G. VINSONNEAU, 2002, p. 12).

<sup>12</sup> : Nos travaux de type sociologique n'hésitent pas à emprunter en cela, à la psychologie francophone des contacts de cultures, liée historiquement davantage aux sciences de l'éducation qu'aux sciences de l'information et de la communication et, plus précisément, à l'étude des situations de contact entre individus d'origines culturelles différentes. Dans les recherches actuelles les plus fécondes, en psychologie, sur l'identité sociale applicable aux contextes multiculturels, on citera W. GUDYKUNST (1995) et un autre modèle prometteur sur les mécanismes de négociation et de co-construction dans l'interaction sociale avec la CAT (« Communication Accommodation Theory ») de H. GILES et ses collègues (C. GALLOIS, H. GILES, E. JONES, A. CARGILE et H. OTA, 1995).

mettent en avant ou parviennent à dissimuler leurs appartenances culturelles, sociales ou ethniques étant entendu qu'ils doivent participer à des actions communes, respecter en apparence les mêmes règles et a priori se comprendre pour assurer la pérennité d'un système social ? Sont-ce toujours les individus eux-mêmes « qui élaborent les formations collectives culturelles qui les dépassent et semblent les transcender » (G. VINSONNEAU, 2002, p. 15) ? Tout ce qui est astreint à une norme relève-t'il, en entreprise et en organisation, seulement de la *culture*<sup>13</sup> ? Comment se fait-il que tel énoncé identitaire soit apparu en un lieu et à nul moment en un autre ? Est-ce seulement le signe d'un contexte culturel plus prégnant que de possibles manipulations situationnelles de l'ethnicité des individus ?

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

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

La recherche en management interculturel a tout intérêt à faire vivre, conjointement selon nous, parce que l'une ne peut être légitime sans l'autre, une perspective centrée sur l'acculturation et une perspective *d'interculturalisation* rendant justice à l'activité tiraillée de sujets engagés dans des constructions identitaires en rapport avec des « cultures de contact » (C. CAMILLERI, J. KASTERSZTEIN, E. M. LIPIANSKI, H. MALEWSKA-PEYRE, I TABOADA-LEONETTI, A. VASQUEZ, 1990).

---

<sup>13</sup> : Dans *Penser la diversité du monde*, P. d'IRIBARNE souligne qu'il « n'est pas facile de trouver un terme plus adapté » que le terme de culture (P. D'IRIBARNE, 2008, p. 158) pour rendre le sensible plus intelligible et pour évoquer un modèle abstrait fixant la diversité des situations humaines (bien que ce modèle n'apparaisse jamais dans le champ de l'observation, ni même dans la conscience des individus). Ce que P. D'IRIBARNE nomme « une scène de référence singulière où s'opposent un péril majeur et des voies de salut permettant d'y échapper, des chaînes de signification qui donnent sens aux situations de la vie quotidienne en les donnant à voir dans la perspective ouverte par cette scène ». « Certes, une ambiguïté vient de ce que ce terme est également utilisé pour évoquer des formes de vie à la fois plus locales, plus transitoires et plus immédiatement observables. Mais ces formes de vie ne sont pas indépendantes des grandes structures sous-jacentes à partir desquelles elles prennent sens. Dès lors, il paraît sensé d'utiliser le terme « culture » pour évoquer trois types d'éléments distincts : ces formes de vie immédiatement observables ; les structures pérennes sous-jacentes ; les processus à travers lesquels les premières prennent sens dans la perspective ouverte par les secondes ». (P. D'IRIBARNE, 2008, p. 159). « Ainsi la révérence française pour les concours, la religion américaine du contrat ou le respect allemand pour la décision du groupe, apparaissent comme des ingrédients nécessaires de régulation sociale dans les sociétés considérées, sans que rien ne les fonde en raison » écrit P. D'IRIBARNE (2001, p. 14).

Pour s'en convaincre, notre texte cherchera tout d'abord à cerner des dimensions que nous considérons comme « oubliées » de la plupart des recherches en management interculturel (1). Nous donnerons succinctement à voir de la coexistence, à notre sens, de trois courants<sup>14</sup> de recherche en management interculturel dans les mondes francophones<sup>15</sup> (3). Dans un travail d'ouverture aux acquis disciplinaires de plusieurs autres champs que le seul domaine du management, constatant la force du dilemme qu'il y a à « comprendre » ou à « expliquer » un fait culturel, mais aussi la richesse qu'il y a à lier davantage ces deux démarches (2), notre texte visera, au final, à enrichir une définition socio-anthropologique de l'action en contexte multiculturel.

Nous chercherons à démontrer que, dans la société-monde en construction, on ne peut étudier les processus d'interculturalisation à l'œuvre entre individus (et chez les individus au travers de bricolages (4)) sans être pourvu, en appui, d'une approche comparative des cultures politiques (J. P. SEGAL, 2009). Sans une approche qui nous donne à voir comment une identité collective a pu s'ensemencer à partir d'un fonds culturel commun et être portée par des individus capables d'agir sur le cours de leur destin en regardant leur culture souvent de *loin*.

---

<sup>14</sup> : Par courant, nous cernons, au risque de la caricature et du choix personnel, une même sensibilité réunissant des auteurs singuliers dont les objets et les méthodes diffèrent souvent dans le détail mais qui se réfèrent à un cadre théorique partagé, à une manière commune d'approcher le réel et de lui donner un faisceau d'interprétations problématisées.

<sup>15</sup> : S. CHEVRIER, dans son ouvrage Le management interculturel, en 2000, distingue trois types ou niveaux de recherches sur le management interculturel : les monographies subjectives comme celles de E. T. HALL, les travaux « cross-cultural » et la démarche interprétative telle que P. D'IRIBARNE l'a développée. F. DERVIN opte, pour sa part, depuis 2006, pour une terminologie empruntée au sociologue Z. BAUMAN pour distinguer également trois courants : terminologie du « solide » (avec les approches « communicationnelles » des sciences sociales, l'approche par processus, l'approche qualifiée de fonctionnaliste et les perspectives explication/connaissances), du « liquide » (avec l'approche critique, l'approche interprétative, l'approche constructiviste et socio-constructiviste, l'approche herméneutique et la perspective co-actionnelle/co-culturelle) et des « approches janusiennes » combinant à la fois des aspects culturalistes et des aspects qu'ils nomme « protéophiliques » (F. DERVIN, 2006, p. 95). S. A. SOUSSI et A. COTE (2006) proposent également trois « grands modèles d'intégration de la diversité culturelle issus du management interculturel » : un modèle des « références nationales dominant tourné vers le déterminisme des cultures nationales sur les stratégies des organisations et fondé sur des critères nationaux, un modèle mobilisant des critères sociétaux et construit autour des identités locales et de leurs impacts sur certaines fonctions des organisations (...) dans des sociétés culturellement distinctes » et « quelques études critiques récentes de ces deux modèles tendent à former ce qui apparaît comme un troisième modèle en émergence » et « qui souligne la nécessité d'une approche anthropologique de la diversité culturelle au travail ».



## 1. « Dimensions oubliées » du management interculturel (J. F. CHANLAT, 1990)

### *Perspectives traditionnelles du management interculturel*

R. SAINSAULIEU (1987, p.154), connu pour ses travaux sur l'identité, a été un de ceux à ouvrir, dans les champs francophones, le chemin d'une étude de l'entreprise comme « affaire de société » et devant tenir compte « de toutes les contingences de structures sociales externes à elle-même pour bâtir sa propre organisation et son projet économique ».

C'est logiquement que le management interculturel s'est intéressé, depuis une quarantaine d'années, à l'étude des différences culturelles, qu'elles soient d'origine internationale, nationale, régionale, organisationnelle ou professionnelle. Ce faisant, le management interculturel a cherché à comprendre l'origine de ces différences et les valeurs sur lesquelles elles reposent (M. BOSCHE, 1993 ; P. D'IRIBARNE, 1989 et 2001 ; S. CHEVRIER, 2000 ; J. P. SEGAL, 2009). Il a visé à développer des outils qui, tout en respectant ces différences et les impératifs stratégiques de l'entreprise et de l'organisation, permettent d'améliorer la coopération nationale et internationale (E. MUTABAZI, 1999 et 2007 ; J. F. CHANLAT, 2000 ; M. WILLINGER, C. LOHMANN et J. C. USUNIER, 2000 ; J. P. DUPUIS, 2004 ; M. SAUQUET, 2007).

Le management interculturel se fonde, traditionnellement, sur une triple critique :

- critique, tout d'abord, d'un modèle universel et *macro-social* de gestion qui serait partout partagé et partout efficace. Tout acte de gestion est situé culturellement et la mesure de son efficacité en dépend. Les doctrines et outils de gestion imaginés par les sièges des entreprises ne peuvent éliminer des effets de contextes culturels différents des leurs. En misant sur des universaux anhistoriques, elles en viennent à oublier de prendre en compte le poids de continuités culturelles observables sur des aires géographiques et traversant le temps.
- dénonciation ensuite, à un niveau *micro-social*, de l'utilitarisme de la théorie de l'acteur rationnel pour comprendre la logique interne des formes de vie en société. L'intérêt ne se résume pas à un intérêt matériel mais à une pluralité de motifs, à une activité sociale qui mérite, par construction culturelle, d'être poursuivie ou pas. Cette construction culturelle est « référentiel de sens », origine et résultat de « réseaux de significations » que les hommes ont eux-mêmes tissé (C. GEERTZ, 1973).
- Le management interculturel fustige enfin, à un niveau *méso-social*, celui des équipes de travail, la primauté de l'homme blanc, occidental et dominateur. Le management interculturel invite à combattre de nouvelles formes de discrimination, penser de nouveaux antagonismes et revendications culturelles autour de l'âge, de l'appartenance ethno-raciale réelle ou supposée, du genre, de l'orientation sexuelle, des métiers et communautés professionnelles... que l'on rassemble récemment, et trop vite, autour des politiques dites de « gestion de la diversité » (A. M. GUENETTE, N. MAKSIMOVIC, E. MUTABAZI et P. PIERRE, 2011).

Ainsi, la matrice disciplinaire du management interculturel recouvre aujourd'hui la gestion des équipes et des complémentarités lors des rapprochements d'entreprise en contexte

mondialisé, la négociation de contrats à travers de prétendues barrières culturelles, les transferts internationaux des outils de gestion, la performance d'équipes multiculturelles de travail, les actions de formation comme l'expérience subjective d'intégration de futurs expatriés et de leurs familles en terres étrangères. C'est précisément cette dernière dimension – celle de la construction identitaire des individus - qui est le plus souvent passée sous silence.

### ***Oubli volontaire des identités en général et des identités culturelles en particulier ?***

Jusqu'à présent, en effet, dans la continuité du succès des travaux fondateurs de G. HOFSTEDE (1980, 1991, 2001 et 2003) et des enquêtes fondatrices de l'équipe Gestion et société, les comparaisons culturelles termes à termes (de pays à pays principalement) ont pris grandement l'avantage sur une anthropologie des logiques d'action (davantage centrée sur les compétences de femmes et d'hommes *pluriels* (B. LAHIRE, 1998 et 2004)). Ceci conduit souvent à pratiquer son activité de recherche sur une seule jambe alors même que l'on se donne pour but, en théorie, de comprendre une dynamique de reconnaissance historiquement située et sans cesse chahutée par le politique, la culture, les affects et les motivations (D. MARTIN, 2012, p. 105). De même que l'État-nation, dans ses modalités traditionnelles ne parvient plus à traiter des problèmes qui relèvent de la totalité-monde, nombre de recherches en management interculturel ne permettent pas de comprendre ces populations et ces êtres que P. CHAMOISEAU (2007) appelle « composites » face à des peuples dits « ataviques » (traditionnels).

Aux Etats-Unis, des chercheurs, à l'instar de l'anthropologue J. VAN MAANEN (1998), défendent une posture courageuse malgré les difficultés à asseoir la légitimité des études ethnographiques et leurs examens des modalités de constitution identitaire dans les sciences de gestion américaines, encore très influencées par une posture positiviste faisant largement appel à des méthodes quantitatives. C'est également le cas du travail de K. WEICK et de ses travaux sur la construction du sens dans les univers organisés. Nous y voyons une critique d'une approche qui entrevoit la culture comme une variable indépendante, antérieure et extérieure à l'individu (P. d'IRIBARNE est un des premiers chercheurs français à en avoir produit une critique solide), et rarement comme un *processus construit* dans et par l'activité même des individus<sup>16</sup> (E. MUTABAZI, 2001). En langue anglaise, il est fréquent de faire une différence entre « cross-cultural communication » (approches comparatives), « intercultural communication » et « inter-discourse communication », approches liées davantage à la dimension pragmatique de l'interaction entre groupes et entre personnes (R. SCOLLON et S. X. SCOLLON, 2000 ; H. PRIMECZ, L. ROMANI & S. SACKMANN, 2009 ; I. PILLER, 2011). Les recherches francophones en management interculturel commencent à intégrer cette différence qui est enrichissement des perspectives (E. DAVEL, J. P. DUPUIS et J. F. CHANLAT, 2008 et 2013).

Etudier la reconnaissance de l'identité minoritaire par la société globale, scruter les réseaux

---

<sup>16</sup> : Référence pourra être faite ici non seulement à L'École de Chicago (H. BLUMER, E. GOFFMAN) mais aussi à « L'École d'Iowa » (travaux de M. KUHN, « Identity Theory » de S. STRYKER, P. BURKE), aux ethnométhodologues et à leurs collègues sociolinguistes (H. GARFINKEL), aux apports de la « *Social Identity Theory* » à la suite des travaux de H. TAJFEL et de l'École de Bristol, aux défenseurs de la « théorie des rôles » (J. C. TURNER, G. McCALL).

culturels et identitaires d'interdépendance formés entre l'acteur et le système, entre l'individu et la société, en prenant soin de rappeler que « personne l'ai vraiment prévu, voulu, projeté » (N. ELIAS, 1993, p. 159 cité par B. LAHIRE, 2013, p. 41), n'a pas bonne presse en management interculturel. Le champ est marqué en France par la gestion mais influencée aussi par une certaine volonté anthropologique originelle de rompre avec la psychologie. Une volonté qui nous semble attachée alors à expliquer souvent le « culturel par le culturel »<sup>17</sup>. A ce jeu, on risque souvent de confondre « type moyen statistique » et « régularité temporelle » avec culture des individus. On trouvera normal le gommage scientifique des singularités et l'on réduira des logiques argumentaires plausibles à la tenue d'un seul discours culturel possible en situation. On oubliera le divers et l'ondoyant des constructions identitaires<sup>18</sup>. Ces travaux donnent l'impression que l'on poursuit l'analyse de ce qui *devait* être dans une société du fait de *sa* culture. Quoiqu'il arrive, pourrait-on dire (R. BRUBAKER et F. COOPER, 2000)...

Pour légitimer cet oubli, un premier argument consiste souvent à prétendre que ces constructions identitaires mobilisées dans les interactions sont des éléments à la surface, les plus visibles, les plus éloignés du cœur de l'action des individus étudiés. Mais pourquoi en serait-il ainsi ? Et pourquoi ces « schèmes périphériques » aux réseaux de croyances formeraient-ils une simple « zone tampon » censée absorber les dissonances cognitives chez un individu (N. LESCA et A. BARTEL-RADIC, 2001) ? Et d'ailleurs pourquoi les recherches en management interculturel devraient-elles faire l'impasse sur ces situations qui n'affectent en profondeur qu'une partie réduite d'un réseau de croyances ? Pourquoi vouloir couper les ponts avec les singularités historiques qui ont permis – quand on parle de culture - de les faire naître à l'observation ? On retrouve là certainement les éléments du débat disciplinaire entre « pratique ethnographique », par nature « individualisante », et « projet de savoir anthropologique », par dessein « généralisant » (G. LENCLUD, 2013, p. 15).

Un deuxième argument est de dire que cultures et représentations sociales propres aux jeux de l'identité ne porteraient pas exactement sur le même niveau d'analyse. « La culture ne traite que de ce qui est partagé par tous les individus. Elle exclut explicitement tout ce qui est propre à l'individu. En revanche, la représentation sociale est propre à l'individu, bien qu'elle tienne compte de l'influence du milieu social » (N. LESCA et A. BARTEL-RADIC, 2001). Ainsi pensé, le chercheur en interculturel ne traiterait que de la dimension sociale des croyances et de leur cristallisation en des formes institutionnelles enfermées dans des territoires « fractionnables » qui seraient « au génie culturel ce que les arrondissements sont au génie civil » (G. LENCLUD, 2013, p. 234). Etrange paradoxe – sur lequel nous

---

<sup>17</sup> : Dans un ouvrage récent, B. LAHIRE rappelle la volonté durkheimienne, aux origines de la discipline sociologique, d'expliquer « le social par le social », c'est à dire par des « faits extérieurs à l'individu » (2013, p. 70). E. DURKHEIM parle du reste de « conscience collective » et non de « culture ». B. LAHIRE fustige, à raison, les dérives d'une certaine pratique sociologique actuelle qui « consiste à interpréter directement les formes sociales objectivées (sémiologie sociale) sans étudier les usages réels de ces formes (sociologie de la réception, de l'appropriation ou des usages socialement différenciés), et donc de tomber dans la surinterprétation » (2013, p. 74).

<sup>18</sup> : H. KARJALAINEN (2013) rappelle que trois composantes au moins coexistent et interagissent chez un même individu et produisent ce que l'on nomme communément l'identité : « la conception actuelle de l'identité s'appuie sur trois types distincts, bien que la frontière qui les délimite soit floue : 1, identité personnelle (conscience de soi/représentation de soi) ; 2, identité sociale (sexe, âge, profession, rôles sociaux, etc.) et 3, identité culturelle (valeurs que l'individu partage avec sa communauté) ».

reviendrons - qui consisterait à admettre que les explications valent « en gros » et jamais à l'échelle de la personne. Une première réponse à ce paradoxe est que si les représentations mentales qu'un individu forme à chaque instant de son existence sont légion, moins nombreuses sont celles qu'il transmet par le langage et encore moins nombreuses celles qui sont l'objet de transmission répétée, de génération en génération et qui peuplent objets et pratiques, textes oraux et œuvres écrites (G. LENCLUD, 2013, p. 155). Ces représentations mentales seraient interprétées et intériorisées selon un principe commun d'interprétation. Les représentations mentales accèderaient au statut hautement sélectif de représentations culturelles. L'étude des conditions auxquelles semblent « devoir se plier des représentations pour faire l'objet d'une transmission répétée » serait, par excellence, le terrain de l'interculturel (G. LENCLUD, 2013, p. 156).

Le travail du chercheur serait alors l'étude de ce qui *fait* tradition et est reçu en priorité dans l'architecture de l'esprit/cerveau pour fonder mémorisation, remémoration chez chacun des membres d'un ensemble humain. Or, autrui en situation est *premier* et non pas derrière sa culture (M. ABDALLAH-PREITCEILLE, 1999, p. 57 ; W. B. GUDYKUNST et B. MODY, 2002). Le sens ne se livre jamais dans une représentation désincarnée, mais dans un *affect* qui dépend aussi, et nous l'oublions souvent, des dimensions esthétiques (sensorielles ou polysensorielles), des rapports de séduction, de répulsion, des dimensions de l'étrange... La « *corporéité* » de l'être humain qui est un être qui se meut, agit, pense, touche, savoure... est certainement une des dimensions à explorer davantage dans les recherches en management interculturel alors même qu'un « binarisme » caractéristique de l'idéologie, selon les mots de R. BOUDON (2009, p. 109), tend à opposer systématiquement rationnel et épaisseur des affects dans nombre de travaux.

### ***Pour une vision élargie du problème : de l'acculturation à l'interculturalisation ?***

Tout comme la dimension identitaire, l'expérience du pouvoir et des contraintes organisationnelles sont deux autres dimensions également souvent minimisées. E. FRIEDBERG (2005) souligne combien « la culture nationale ne forme pas un tout homogène et unifié, mais (qu') il s'agit plutôt d'un bric-à-brac d'univers de sens dont les interstices et les incohérences nombreuses ouvrent un espace de jeu et de choix, bref de liberté pour le *sense-making*. Et d'autre part, que cette culture nationale ne représente qu'une partie de la réalité. L'autre partie relève de la matérialité des situations, des ressources, des contraintes, des opportunités et des capacités que les contextes immédiats d'action fournissent aux acteurs et que ceux-ci utilisent au service de leurs stratégies, c'est-à-dire de leurs tentatives de gérer au mieux l'interdépendance stratégique qui les lie aux autres parties prenantes de ce contexte ». M. BOSCHE (1993, p.126), en pionnier, a su souligner combien « ce serait excessif que d'attribuer aux normes, c'est-à-dire aux dimensions culturelles qu'un ethnologue ou plus généralement un anthropologue peuvent observer, toute la variance, toute l'information pertinente d'une situation interculturelle ». Il y a aussi la rencontre des systèmes organisationnels, et là un sociologue des organisations aura des observations pertinentes sans doute » (J. P. SEGAL, 2011)<sup>19</sup>. P. DUPRIEZ et B. VANDERLINDEN (2008) ont su ainsi, en

---

<sup>19</sup> : « Une curieuse division du travail existe en sciences de gestion : d'un côté la plupart de ceux qui s'intéressent aux différences culturelles en matière de management (HOFSTEDE, 1982 et 2001) se saisissent de données issues de questionnaires mesurant des attitudes et des valeurs remplis à bonne distance des contextes de travail par des répondants

précurseurs, avec l'équipe du MIME de l'ICHEC, proposer une approche compréhensive, abductive et contextuelle de la culture (utilisant notamment, dans leurs enquêtes de terrain, les configurations organisationnelles de H. MINTZBERG et la typologie culturelle propre aux modèles de R. QUINN, 1993 et de J. A. SONNENFELD, 1985). « Il y a enfin un champ des pratiques, » poursuit M. BOSCHE (1993, p.126) « où un sémiologue, un psychologue social, un psychanalyste peuvent avoir également des contributions utiles ». Notamment pour comprendre les registres de justification donnés par chacun quand il travaille et dévoiler la soumission culturelle librement consentie chez beaucoup à des systèmes de pouvoir capables de s'instituer en discours, pratiques et objets légitimes.

Dans une perspective davantage sociologique qui est nôtre, nous ne voulons pas comprendre le management « culturel » (renvoyant aux éléments incorporés depuis l'enfance et comparés de cultures à cultures) mais le management « interculturel » (renvoyant pour nous aussi aux choix d'appartenances et aux identités constamment en construction). Pour y parvenir, ceux qui s'y intéressent doivent répondre à notre sens, au sein d'un monde social aujourd'hui hautement différencié, à trois questions centrales en entreprise et en organisation :

- Comment, d'une part, proposer, sans abus de généralisation, une réflexion sur les régimes d'action des migrants, expatriés, étudiants... qui échappe au réductionnisme de l'explication par les seules logiques de champ culturel et qui ignore ce que les acteurs importent dans le champ et qui provient de l'extérieur de ce champ (B. LAHIRE, 2001) ?
- Quel est, au final, le « vécu » empirique de ceux qui peuplent nos sociétés pluralistes et dans lesquels l'on pourrait être situé mais étonnamment aussi, *participer* de plusieurs mondes (K. A. ETHIER & K. DEAUX (1994) ; Y. HONG, M. W. MORRIS, C. CHIU & V. BENET-MARTINEZ, (2000) ; S. H. NG, S. H., & J. C. L. LAI (2009)) ?
- Comment, enfin, en intégrant ces vies et identités « plurielles »<sup>20</sup>, penser la possibilité d'un management interculturel comme coextensif d'une *éthique de la reconnaissance* dans les entreprises et organisations ?

A l'exception notoire des recherches de E. MUTABAZI, des travaux fondateurs de l'équipe « Gestion et société », de ceux de M. BOSCHE, de M. SAUQUET, de J. F. CHANLAT ou encore de ceux de J. P. DUPUIS, jusqu'ici, le penchant modélisateur (positiviste) des recherches interculturelles les plus connues, dans le domaine de la gestion particulièrement, et qui influence le travail des praticiens (G. HOFSTEDE, 1980), semble encore peu contrebalancé par l'importance des épistémologies du récit individuel et de l'action contextuellement située d'autres chercheurs « interculturalistes » (interactionnistes et constructivistes), particulièrement dans le domaine de la communication interculturelle (J. R.

---

dont il importe peu de connaître l'âge, le sexe, la qualification, l'ancienneté professionnelle puisque les résultats obtenus à travers de savants traitements statistiques construiront des distances à partir de moyennes mélangeant des choux et des carottes, des oies, des canards et des poussins. De l'autre, les travaux ancrés dans des analyses de terrain, attentifs aux contradictions d'intérêts entre les parties, aux jeux de pouvoir entre les acteurs (CROZIER, FRIEDBERG, 1979), aux processus internes de socialisation et aux constructions identitaires qui leur sont associés, oublient d'envisager, dans des proportions tout aussi écrasantes, l'impact culturel du contexte extérieur à l'organisation » (J. P. SEGAL, 2011).

<sup>20</sup> : Pour que nous puissions parler « d'identités plurielles », V. DESCOMBES (2013, p. 45) admet qu'elles pourraient l'être de deux façons : « par une succession des identités que déclare l'individu quand il se présente aux autres (à la façon d'une succession des rôles pour un même acteur) ou par une distinction des aspects simultanés de sa personne ».

LADMIRAL et E. M. LIPIANSKY, 1989 ; J. DEMORGON, 2010), sans que l'on puisse cerner toujours les notions et correspondances conceptuelles à partir desquelles on puisse fonder, dans un débat commun, un contrôle de la cohérence interne des connaissances (Y. PESQUEUX, 2000). Ainsi, souvent, on préférera ignorer la pluralité de dispositions dont sont porteurs les individus pour rabattre la question éventuelle du conflit (inter-individuel et intra-individuel) à un point, une mesure statistique entre deux grandes tendances opposées (collectives) et ne pas se poser la question d'un quelconque *bricolage* possible, d'une quelconque métarègle reliant les deux points ensemble.

Nous défendons, pour notre part, l'utilité d'une étude socio-anthropologique et pragmatique des dynamiques des interactions entre acteurs en contextes multiculturels. Nous préférons parler du reste de *dissonances* que de différences culturelles<sup>21</sup>. Nous insisterons sur le poids des actions guidées par des convenances personnelles, peu concevables parfois du point de vue du sens commun. Ainsi, nos recherches, nos activités d'enseignement et nos actions de conseil aux organisations visent moins à comparer différentes cultures qu'à cerner la manière dont une relation et un cadre signifiants sont progressivement définis par les acteurs comme conventions et évoluent tout au long d'une rencontre, malgré les différences culturelles perçues.

## **2. Comprendre ou expliquer une culture au temps de la « société-monde » ? Chef, il y a du jeu dans le système culturel !**

« La première mondialisation mise en œuvre par l'homo sapiens a créé sur toute la planète l'infinie diversité des peuples, des cultures, des langues, que nous avons pu connaître jusqu'à présent. Ils ont tous la même base. Aujourd'hui, toute cette infinie diversité retrouve une sorte de mise en inter-rétroaction active : nous sortons des anciens absolus ethniques, tribaux, nationaux, politiques, identitaires et culturels. Et nous en sortons seuls, c'est-à-dire comme des individus. De nouvelles modalités sont en train d'être mises en œuvre. S'il y a quelque chose de fondamental que je dois apporter à la communauté, c'est de lui faire comprendre que c'est à ce niveau qu'il nous faut essayer aujourd'hui de penser notre individuation au monde, et la manière de trouver de nouveaux liens de solidarité entre ces émergences d'individus » (P. CHAMOISEAU, 2007).

Chercher à comprendre une culture revient à interpréter le mode d'être de phénomènes à connaître et qui sont reliés, pour une large part, à une intentionnalité des acteurs. Ainsi, le management interculturel pose constamment le problème de l'opérationnalisation de la culture, de valeurs propres à de prétendues cultures nationales, en tant que variables. Si la valeur est valeur, c'est à dire une variable opératoire, c'est que l'on ne la confond pas avec un paramètre, c'est-à-dire une variable dont les valeurs ne changent pas lorsque les valeurs des autres variables changent (G. N. FISCHER, 1996). Il pourrait ainsi arriver, plus souvent que

---

<sup>21</sup> : F. DERVIN avance une fine comparaison issue des travaux de H. BERGSON entre *analyse* et *intuition* afin de qualifier son opposition au culturalisme et à la mesure des différences. « Pour H. BERGSON (1938 : 181), l'analyse correspond à une « opération qui ramène l'objet à des éléments déjà connus (...) analyser consiste donc à exprimer une chose en fonction de ce qui n'est pas elle ». C'est en quelque sorte ce que le culturalisme le plus obtus propose : je rencontre un individu (un inconnu) et je calque sur lui (et il peut lui-même contribuer à cela) des objets que j'ai emmagasinés. D'un autre côté, l'intuition, pour H. BERGSON, c'est « la sympathie par laquelle on se transporte à l'intérieur d'un objet pour coïncider avec ce qu'il a d'unique » ». C'est le sens que donne F. DERVIN aux approches dialogiques et énonciatives de l'interculturel qui vont postuler une construction identitaire mouvante des sujets et par conséquent partiellement inexprimable (2010, <http://framespa.revues.org/589>).

l'on ne le pense en management interculturel, que la culture nationale, par exemple, ne soit pas une variable discriminante ou significative des cas observés ou qu'une variable de niveau supérieur nettement plus significative, eu égard à l'objet de recherche, opère (l'âge, l'origine sociale, le sexe...).

« Comment développer une explication analytique de la compréhension de l'interculturalité, alors que le sens même de la culture participe de la compréhension, moment par définition non méthodique dans les approches interprétatives ? » s'interroge S. BRATOSIN (2002, p. 185). Si la culture est résultat d'une *compréhension*, impliquant le recours à une explication intentionnelle, la définition de l'objet de connaissance échappe alors à une explication de type analytique (associée traditionnellement aux sciences cognitives et au fonctionnement de l'esprit humain)<sup>22</sup>.

Cela veut dire aussi que les cultures pourraient être interprétées comme « des références elliptiques à des facteurs théoriques encore non connus ou non considérés »<sup>23</sup>. En ce cas, comment expliquer avant d'avoir compris (I. GOBRY, 1995) ?

### ***Peser l'influence de la société-monde en construction sur le champ d'études interculturelles***

Ce problème s'épaissit, à notre sens, dans le contexte d'une société-monde en construction pour des individus qui peuvent prendre de la distance face au jeu mouvant d'identifications successives, aux valeurs et aux rôles tenus et adopter même simultanément plusieurs points de vue face à une situation. La réflexion interculturelle en entreprise et organisation nous semble être pleinement liée, en effet, au long développement de l'individualisme contemporain et à ce processus à l'œuvre d'*individualisation* magistralement illustré dans l'étude de l'adaptation des immigrants polonais dans les villes américaines, dès 1918, par W. I. THOMAS et F. ZNANIECKI. Elle est partie prenante de la relativisation d'identités liées autrefois d'office à un statut et à une pluralité de communautés vécues d'appartenance qui confèrent aujourd'hui des droits (économiques, sociaux et aussi *culturels*) et sous-entendent des devoirs et des conflits de loyauté dans un contexte qui serait davantage « mondialisé » parce que l'on peut voyager et communiquer à distance.

Les sociétés contemporaines sont, en effet, à la fois pleines d'étrangers qui n'occupent pas de places sociales convenues (migrants de basse condition économique, réfugiés, sans papiers, personnes discriminées du fait de leurs origines, de leur choix de vie, de leurs apparences...) mais aussi de personnes qui ne peuvent être confondus avec le regard du « dominé » (cadres

---

<sup>22</sup> : Ce débat renvoie plus largement à la distinction à faire entre processus mentaux supposés universels et représentations collectives issu de ces processus et agissant dans le cours de la vie sociale parce qu'elles y ont reçu une réception particulière. S. BRATOSIN (2002) souligne la limite, pour comprendre le sens de l'interculturalité, « des approches respectivement différentes de la culture et de la communication : la culture est approchée d'une manière relativiste – la culture produit des individus différents à cause de leurs systèmes symboliques ou visions du monde –, tandis que la communication est abordée d'une façon rationaliste – la communication compte certains processus, dimensions et composantes à caractère universel en dépit de leur forme en rapport avec la culture dont ils procèdent. Dès lors, les études sont frappées par la réduction de la culture à une variable – la culture comme une variable, mais aussi le traitement de la culture comme variable – et par l'incapacité de prendre en compte des conflits d'autre nature-historiques, politiques, économiques, etc. – dans l'analyse des communications entre parties appartenant à des cultures différentes ».

<sup>23</sup> : C'est aussi l'intuition de M. BOSCHE (1993) qui cite R. MIGUELEZ (1977, p. 33) dans son didacticiel d'études interculturelles et dans son ouvrage *Anthropologie Interculturelle : Immersion au coeur d'un monde métissé*, First Paperback Edition, 2007.



et dirigeants mobiles) et qui éprouvent, elles-aussi, des franchissements de frontières physiques et mentales, le sentiment de constamment passer d'un univers à un autre. Pour des sujets-travailleurs habitant la frange d'une réalité « *entre deux* » (H. K. BHABHA, 2007, p. 47) dans la « société-monde » (entre deux cultures nationales, quotidiennement entre deux villes, entre deux traditions familiales, entre deux systèmes rôles professionnels selon les lieux et les interlocuteurs, entre deux langues<sup>24</sup>...), les possibilités offertes invitent ainsi à une critique de la notion d'identité culturelle quand celle-ci est prise dans les filets du monisme et de la réification.

De plus en plus de travaux philosophiques (H. SCHMITZ 2003 ; V. DEMUTH 2010), sociologiques ou sociopolitiques observent un monde social divisé en champs culturels qui ne cessent de se différencier et est agi par des mouvements de déconstruction des conventions, des institutions, des forces politiques dites traditionnelles (syndicats, partis organisés)... Ces recherches s'intéressent aussi au fait qu'un nombre grandissant d'individus expérimente des moyens inventifs d'être ensemble sans être présents physiquement. Elles soulignent une singularité qui s'épanouit dans une unité de temps comme *synchronisé* de cette « société mondiale en tant que communication mondiale et mondialisante » (C. BOHN, 2006, p. 109). Ces recherches se focalisent sur la construction de liens humains, comme dans les communautés sur le net ou comme dans les diasporas. Des liens qui se récitent mais ne se déclarent pas, se chantent mais ne donnent pas leurs raisons et diffusent une mémoire, un ancrage narratif de récits mythologiques, dans l'obscurité ou la pénombre. La communication interculturelle se dissocie ici de ses agents et le texte se détache de ses auteurs (S. BRATOSIN, 2002). La question n'y est pas de savoir expliquer ce que sont objectivement les arméniens, les corses ou les occitans mais de comprendre ce que veut dire pour un sujet ou un collectif de recourir à l'identification « arménienne », « corse » ou « occitane ». En cernant ces différents répertoires culturels (locaux, régionaux, nationaux, supranationaux...) propres à chaque contexte humain, les recherches interculturelles en organisation et en entreprise participent d'une compréhension de la complexité des processus par lesquels les individus visent péniblement à définir leur appartenance culturelle et tentent d'établir des équivalences entre catégories de personnes.

Ainsi, au temps de *l'appartenance* succéderait une posture distanciée et une culture de la *distance* à ses propres référentiels de sens<sup>25</sup>. Ce que nous appelons ici du « jeu » dans le système culturel revient à constater une entreprise de « *gestion* » de ses appartenances par le sujet, souvent une quête de *restauration* d'une identité déchue qui s'énoncerait, de nos jours,

---

<sup>24</sup> : M. COHEN-EMERIQUE et S. FAYMAN (2005, p. 176) évoquent les travaux de B. BERNSTEIN pour qui le langage « se présente sous la forme de deux codes différents : « le code restreint » qui est celui de la pensée particulariste, de la communauté, de la famille dans laquelle la pensée logique reste implicite, et « le code élaboré » qui reflète la pensée universaliste, les articulations logiques y étant explicitées. H. GOBART (1972), dans le souci d'ôter toute connotation péjorative à cette dualité, la désigne par *lingua da casa* (langue du foyer) opposée à la *lingua di pane* (langue du gagne-pain). La première est la langue de la communauté, de l'ethnie. Elle se parle avant de s'écrire, c'est la langue de l'enfance, du jeu, du cœur, langue des contes qui est faite pour communier et non pour communiquer. Elle se différencie de la langue du compte, du quantitatif, langue de la communication graphocentrique, langue cosmopolite, langue de la ville, des villes, administrative, bureaucratique ».

<sup>25</sup> : Si l'on appréhende la culture comme un référentiel de sens, l'identité pourra davantage s'appréhender comme une dynamique évolutive qui donne sens à un être en mariant deux dimensions : « les fonctions de l'identité sont donc ontologiques, puisqu'elles concernent le sens de l'être, et elles sont instrumentales, dans la mesure où elles fournissent à l'acteur les moyens de s'adapter au monde » (G. VINSONNEAU, 2002, p. 4).



dans un contexte de « société-monde » supposé différent de celui du passé, dans un contexte de « modernité tardive » pour reprendre les termes de H. ROSA (2010, p. 153), marqué par trois éléments principaux :

- une accélération du rythme de vie, c'est à dire par « une multiplication du nombre d'épisodes d'action et/ou d'expériences vécues par unité de temps en raison d'une pénurie des ressources temporelles ».

- un travail de moins en moins saisissable dans ses conditions historiques de production (le geste d'un professionnel du métier que l'on saisit, identifie et reconnaît).

- un rapport à soi marqué par ce que D. HOROWITZ appelle le « *paradoxe de l'ethnicité* » de nos sociétés riches contemporaines. En prenant « au sérieux » les différences identitaires revendiquées ouvertement par les acteurs, on retrouve là le projet des « cultural studies » dans un contexte d'érosion des identités du « moment libéral » (globalisation des systèmes économiques et financiers, remise en cause de la centralité du « moi », accroissement des migrations, impermanence valorisée des liens culturels et identitaires...). A mesure que ces sociétés accueillent des étrangers, intègrent des immigrés, célèbrent des mariages mixtes, à mesure que des *minorités* partagent une langue commune, que la pluralisme et la *diversité* sont considérées comme des idéaux en soi, l'ethnicité est comme dépourvue de contenu culturel et prend la forme d'une identité subjective invoquée dans les relations sociales (pensons aux Irlandais et à la Saint Patrick, aux italiens et à la procession annuelle de Mulberry Street...). Cette « *nouvelle ethnicité* » persisterait car elle permet de satisfaire deux désirs contradictoires inhérents au caractère des femmes et des hommes des sociétés dites riches : la quête d'une communauté d'appartenance et un désir d'individualité (M. WATERS, 1990, p. 795). Dès lors, le travail du chercheur interculturel serait autant de saisir la « culture », de comprendre en quoi « le fonctionnement de l'entreprise moderne est partout, en France comme aux Etats-Unis, en Chine comme en Inde, affecté par les lectures culturellement singulières de leur fonctionnement et de leurs enjeux » (J. P. SEGAL, 2009, p. 142) que d'explorer les « cultures » en ces pays comme des *arrangements* au niveau des pratiques, des usages, des actions. Des arrangements qui seraient autant de « *formes discursives* » (M. ABDALLAH-PREITCEILLE, 2011, p. 18) pour s'exprimer et communiquer. Les travaux de E. MUTABAZI (2007, p. 87) insistent, par exemple, sur cette intrication constante entre ce que l'on affiche officiellement, ce que l'on institue officieusement et ce que les gens vivent *réellement*. Sans réduire la culture continentale africaine à des survivances, ils nous offrent l'analyse d'espaces intermédiaires entre traditions africaines, héritage colonial et modernité industrielle postcoloniale qui se constituent autour de ce qu'il nomme un « modèle circulatoire » de management (le primat de la « relationalité » sur la rationalité, la circulation du pouvoir entre groupes ethno-tribaux, la croyance en des puissances invisibles, le culte des anciens et de la réciprocité sociale dans la fratrie, la valorisation d'une philosophie existentielle centrée sur la vie, la solidarité entre nature et espèce humaine...). Les personnes étudiées par E. MUTABAZI (2007) existent en plusieurs scènes, souvent prises entre les contraintes d'une moralité traditionnelle et les injonctions de systèmes modernes importés et venus d'Occident. Ces êtres redéfinissent plus fréquemment que d'autres leurs rapports normatifs aux autres individus. Un désir d'authenticité à être soi-même, à se présenter comme autre chose que pourvu de qualités sociales, familiales, ethniques... fait face à de constants risques d'aliénation mais aussi d'opportunités d'épanouissement d'un moi en voie de détachement apparent du contexte social. Ces êtres

s'exercent à avoir une « pensée double » (V. DESCOMBES, 2013, p. 154) et produire des marques de respect, des conceptions de l'honneur et du mérite à « double » ou « triple » visage, selon les endroits où ils se trouvent et les interlocuteurs auxquels ils parlent. Dès lors, une analyse classique en termes de champ culturel seul rend-elle compte convenablement de nombreux pans d'un monde social de plus en plus interprété au moyen de nouveaux principes de différenciation : âges, générations, genre, appartenance ethnique, tribale...?

### ***Mettre en évidence un « agir stratégique et culturelle » en situation***

De récentes recherches en management interculturel, comme celles qui touchent à la mobilité géographique des personnes, aux réalités diasporiques ou aux phénomènes de communication à distance permis par internet invitent, elles aussi à un changement épistémologique en prenant au sérieux l'existence de différents « mondes » à quoi nous nous référons en fonction des circonstances et aussi en référence à autre chose qu'aux circonstances (A. M. GUENETTE, Y. T. LEE et V. CALVEZ, 2008 ; E. DAVEL, J. P. DUPUIS et J. F. CHANLAT, 2008 ; E. MUTABAZI et P. PIERRE, 2008). Ces recherches fustigent le caractère trop unilatéral de la réflexivité de l'acteur de nombres d'enquêtes et travaux qui se réclament « interculturels », au détriment de la saisie de la complexité et de la singularité des individus qui composent les groupes ou les catégories observées. Ces recherches ne visent pas à *comparer* différentes cultures ou aires civilisationnelles. La notion de valeur y perd de sa superbe. Peut-on, dès lors, proposer encore une *typologie* des cultures dans la mesure où chaque culture se définirait par une combinaison d'interactions unique de ses valeurs (S. A. SOUSSI et A. COTE, 2006) ? Et jusqu'où l'affirmation de l'*appartenance* possible à une multiplicité de mondes pour l'individu de nos sociétés contemporains invite t'elle à une remise en question d'un modèle implicite de cohérence des comportements et des dispositions que suggère la notion d'*habitus*<sup>26</sup> et dans lequel, on le sait, les éliminés « s'éliminent » eux-mêmes du système social ? Sur ce point majeur, les recherches en management interculturel ont tout à s'enrichir des apports de la « sociologie pragmatique » (L. BOLTANSKI, 1990), de la « théorie des conventions » (L. BOLTANSKI et L. THEVENOT, 1991) mais également de la « sémiotique situationnelle » (A. MUCCHIELLI, 2008) issue récemment du champ de la psychologie. Avec ces différents apports s'éclaire l'analyse, sur un même territoire, d'une pluralité de mondes habités par des conventions de justice relativement différentes, comme ont su l'illustrer les travaux de l'équipe « Gestion et société ». La recherche francophone en management interculturel trouverait grand bénéfice à cerner comment on réévalue un ordre, une décision, un « monde » en réattribuant des grandeurs et des attributs de reconnaissance vécus ou pas en public<sup>27</sup>. L'enjeu scientifique devient ici celui de « comparer des façons de composer en personne » (L. THEVENOT, 2009, p. 53), de saisir et comprendre des

---

<sup>26</sup> : Pour B. LAHIRE (2004, p. 213), « la faible probabilité statistique des profils consonants s'explique en grande partie par les conditions de socialisation et d'action dans des sociétés hautement différenciées, caractérisées par une forte concurrence entre les différentes instances socialisatrices, par de multiples petites mobilités sociales et culturelles intergénérationnelles ou intragénérationnelles et par de multiples contacts et frottement des membres de ces sociétés avec des cadres, des normes et des principes socialisateurs culturellement hétérogènes ».

<sup>27</sup> : « Plutôt que de multiplier des logiques d'action au gré des contextes et des situations, nous avons envisagé des façons de se lier à soi-même selon des régimes différents. La notion d'engagement met en avant une telle liaison, au monde, aux autres et à soi-même. Elle étend l'idée de promesse, conçue comme acte de parole entre deux individus » (L. THEVENOT, 2009, p. 51).

engagements d'inégales portée publique et profondeur temporelle et qui illustrent des efforts faits par les individus sur les basculements de régimes (sans faire toutefois du sujet, un sujet absolument autre une fois qu'il entre dans un monde différent)<sup>28</sup>.

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

Evoquant l'imprévisibilité de l'action en contexte organisé et les capacités de jeu des acteurs, à comprendre d'abord avant d'expliquer, N. ALTER remarque que « ce ne sont donc pas à proprement parler les atouts qui comptent, dans le jeu, mais la compétence à mobiliser des cadres stratégiques lorsque l'autre ne s'y est pas préparé. Il est dommage que cette perspective parfaitement convaincante, mobilisée aussi bien par la sociologie des organisations que par la théorie des jeux, ne laisse pas de place à la question de la culture » (N. ALTER, 2012, p. 159). La sociologie de l'entreprise et des organisations peine encore à souligner non seulement les émotions associées à toute forme de jeu mais aussi à pouvoir envisager que l'étranger, le migrant, le laisser pour compte, le cadre expatrié... sont souvent conduit à jouer sur plusieurs scènes différentes. C'est que l'on rechigne alors souvent à faire de l'empathie une compétence psycho-sociale (S. MAGALA, 2005) et un élément majeur qui « redistribue » les cartes et conduit à réinventer le jeu d'acteurs supposés rationnels ou tout entier orienté par *une* culture (D. MARTIN, 2012). Parce que tout individu n'adopte pas une attitude conforme à « sa » culture en tout contexte situationnel, le résultat ne se résume pas à l'assimilation (qui suppose un abandon des traits culturels d'origine) ni à l'insertion qui est garantie de leur pérennisation mais plutôt à une articulation aux exigences d'une intégration, d'une participation des parties à un socle commun possible (T. FANG 2006)<sup>29</sup>.

### **3. Présence de trois courants de recherche en management interculturel dans les mondes francophones**

#### ***Trois approches des réalités culturelles en entreprise et en organisation***

---

<sup>28</sup> Le garçon de café de J. P. SARTRE illustre la capacité d'un personnage à « en faire trop » et montrer par là-même qu'il n'est pas dupe de l'identification de l'acteur au rôle attendu.

<sup>29</sup> : « In the HOFSTEDE paradigm, culture is viewed as a situation-free, context-free and time-free phenomenon. This is consistent with the belief in and pursuit of absolute truths popular in the classical Western logical positivism. In contrast, there exists no absolute truth in the Yin Yang philosophy; truth is embedded in and associated with situation, context and time » (T. FANG, 2011, p. 14).

Un premier courant (empiriste, statistique et quantitatif), autour de la figure de G. HOFSTEDE<sup>30</sup>, étudie comparativement, d'un pays à l'autre, les variables (supposées indépendantes) de différenciation culturelle à l'œuvre. Les phénomènes culturels étudiés y sont considérés comme universels et peuvent, selon les auteurs, supposer une convergence inhérente au raisonnement. Ainsi, les recherches en management interculturel se partagent, selon nous, entre tenants d'une approche herméneutique qui pose la question du sens comme préalable à la question de la vérité culturelle, comme constituant sa voie d'accès, et une approche structurale dont le but de la démarche est d'établir des critères de validité, donc de définir des concepts et des procédures de raisonnement susceptibles de fonder un partage entre jugements vrais et jugements faux dans une aire culturelle délimitée.

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

Un deuxième courant (ethnographique et qualitatif), autour de la figure de P. D'IRIBARNE, des travaux de J. P. SEGAL et de S. CHEVRIER, privilégiant la nature sociohistorique des processus de catégorisation sociale lors d'interactions humaines, prend le parti d'étudier intensivement, hinc et nunc, les formes d'une culture politique dominante en un pays, la permanence des références qui servent à l'interprétation et qui signent l'appartenance à une culture donnée en la rendant incomparable à un autre univers culturel. Les formes politiques, institutionnelles et culturelles forment un système organisé que l'on s'attachera à étudier en entreprise au travers de l'efficacité des rapports de coopération<sup>31</sup>. Puisque « l'analyse des cultures politiques y est présentée comme l'option la plus féconde à prendre pour comprendre les différences internationales en matière de management » (J. P. SEGAL, 2011), il s'agit de constituer une « exploration des imaginaires politiques dans l'entreprise » et de comprendre les racines culturelles des difficultés que rencontre la construction du dialogue social en un espace géographique (J. P. SEGAL, 2009, p. 141). Ce courant s'appuie sur une conception « interprétative de la culture » qui se différencie des approches institutionnalistes dites de « l'effet sociétal » (M. MAURICE, F. SELIER et J. J. SILVESTRE) ou des approches en termes de « business systems » qui n'ont pas connu de succès en France dans les pratiques des consultants et des acteurs de l'interculturel (R. WHITLEY, 1992 a et 1992 b). L'objet initial

---

<sup>30</sup> : On mentionnera le succès de la traduction française du livre de G. HOFSTEDE avec D. BOLLINGER, 1987.

<sup>31</sup> : « L'approche de P. D'IRIBARNE soulève pour les chercheurs des problèmes d'opérationnalisation. Connaître les conceptions sociopolitiques des cultures suppose une étude approfondie du contexte historique, une longue fréquentation des terrains, un très grand nombre d'observations et d'entretiens, et donc des accès très ouverts aux individus et aux organisations » (Y. F. LIVIAN, 2011, p. 10).

de la recherche de ce courant concerne majoritairement le management des filiales étrangères d'entreprises industrielles comme dans l'ouvrage La logique de l'honneur de P. D'IRIBARNE (1989) et les trois usines de l'entreprise PECHINEY étudiées en France, aux Etats-Unis et en Hollande<sup>32</sup>. Si ces recherches ne rechignent pas à identifier des influences diverses qui se mélangent, s'affrontent, se recomposent dans un contexte donné<sup>33</sup>... la notion de culture dont il s'agit ici se situerait au delà des faits institutionnels discutés et révocables. Elle leur en donnerait forme, nous amenant à nous interroger sur la temporalité qui fait qu'une société possède une capacité à révoquer sa forme ou, tout du moins, à problématiser sa culture.

Un troisième courant (anthropologique et qualitatif), prenant davantage en compte la présence de groupes professionnels, culturels et ethniques dans une société majoritaire (pensons aux expatriés des grandes entreprises, aux migrants de faible extraction sociale, aux équipes de travail dans les secteurs de l'humanitaire...), étudie les parcours identitaires à l'œuvre entre groupes de référence et groupes d'appartenance de sujets qui peuvent imprimer davantage qu'autrefois de variations individuelles à la tenue de leurs rôles sociaux (E. MUTABAZI 2007 ; M. SAUQUET, 2007 ; E. DAVEL, J. P. DUPUIS et J. F. CHANLAT, 2008 et 2013). Des cas de variances infra-nationales sont présentées comme plus fortes qu'internationales (A. TSUI, S. NIFADKAR et A. YI OU, 2007). Condamnant à la fois le risque d'un possible universalisme de valeurs hors d'atteinte de la conscience (premier courant) face au risque d'un universalisme de logiques séculaires reproduites *ultimement* et à l'infini (mauvaise compréhension des apports du deuxième courant) (P. D'IRIBARNE, 1998, p. 348 cité par D. CAZAL, 2000, p. 24), ce courant cherche à explorer certaines des dimensions oubliées de « *l'agir stratégique et culturelle* » en situation (arguments cognitifs, moraux et émotionnels) comme la distance aux rôles tenus, l'empathie, le jeu et la souffrance du jeu autour des positions et statuts professionnels.

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

Dans l'étude des pratiques relativement stabilisées, relativement prévisibles et donc institutionnalisées en « traditions », nombre de recherches en management interculturel, particulièrement celles issues des sciences de l'information et de la communication, conduisent à apprendre à se dépendre de soi-même et de l'idée que nous poursuivons des *buts* et sommes dirigées par des *valeurs*. Elles invitent en sorte à considérer le *sujet*, au risque de l'excessif, comme une illusion dont il faut systématiquement se méfier et qu'il convient de

---

<sup>32</sup> : « La démarche ne vise pas tant à expliquer les stratégies et les conduites des acteurs à travers l'analyse de leurs contraintes et de leurs ressources et des propriétés du système d'action qu'ils co-construisent, qu'à identifier les catégories dans lesquelles ils regardent la situation qui leur est faite, envisagent les menaces qui pèsent sur eux et imaginent des moyens, individuels ou collectifs, pour s'en protéger » (J. P. SEGAL, 2011).

<sup>33</sup> : « La question qui mérite d'être prioritairement (mais non exclusivement) posée, dans le contexte de la mondialisation accélérant la circulation des hommes, des capitaux et des théories du management, n'est pas celle de savoir comment décrire, analyser et prendre en compte, dans leur infinie variété, « toutes les différences » culturelles entre les salariés, mais bien d'identifier celles qui interfèrent de façon la plus significative avec le fonctionnement des entreprises internationales. La tâche est ici autrement plus complexe dans la mesure où ces dimensions là ne se donnent pas à voir aussi clairement que les différences identitaires revendiquées ouvertement par les acteurs. S'intéresser davantage aux premières qu'aux secondes (ou l'inverse) relève de la liberté que possède le chercheur de choisir son objet de travail. Point n'est besoin de lui prêter l'idée que la sienne voudrait à elle seule occuper tout le terrain » (J. P. SEGAL, 2011).

*mettre à distance*. Mais ce serait retourner le piège du culturalisme simpliste contre soi que de faire de l'éphémère (la manipulation situationnelle de l'identité qui fait que l'on ne peut définir totalement à l'avance les qualités culturelles des événements et des actions futures) le « nécessaire » et la substance (les cadres culturels qui ont caractère de permanence et de codes contraignants) l'épiphénomène<sup>34</sup>. Pour autant, ce serait également une erreur que de ne jamais prendre en compte, dans la compréhension des cultures, la question de l'identité qui est aussi pour beaucoup « une promesse qui nous lie », comme l'écrivait P. RICOEUR, et, au premier chef des engagements moraux, à des contextes culturels et familiaux qui bornent les choix mais confèrent aussi, « quand l'interprétation de soi devient estime de soi »<sup>35</sup>, des formes de reconnaissance. Ainsi, bien souvent, par exemple, l'étude de « l'honneur » quand on le réfère à un champ national s'équilibre des trajectoires singulières entre ces champs nationaux et « toutes ces histoires racontent finalement la même chose : celle de devenir honorable malgré sa différence, celle d'être honorée grâce à sa différence » (N. ALTER, 2012, p. 254). Une dimension implicite, et en cela peu exploitée, des travaux de P. D'IRIBARNE réside dans cette permanence anthropologique des conventions humaines qui est celle de la *gestion* de la face. Nous la comprenons comme proprement *identitaire*<sup>36</sup>.

« Ainsi, donc, non pas les hommes et leurs moments, mais les moments et leurs hommes » écrivait E. GOFFMAN (1974). Parce que les individus n'ont pas besoin de partager valeurs ou objectifs pour agir collectivement, ce troisième courant que nous nommons des « *références plurielles de l'identité culturelle* » - vise davantage à souligner une capacité de *réflexivité pragmatique* des acteurs en contexte multiculturel, leur « pluralité dispositionnelle » (B. LAHIRE, 2001/1). Davantage qu'aux lignes d'actions et valeurs constatées effectivement une fois l'interaction achevée, on s'intéresse ici aux passages rapides et fréquents d'une logique d'action à une autre sans que l'on puisse concevoir une organisation comme un système de représentations et d'idées partagées mais plutôt comme « un point d'intersection et de synchronisation où les micro-motivations des acteurs sont transformées en macro-comportement organisationnel » (F. ALLARD-POESI, 2003, p. 99). Dans son travail pour complexifier le réseau des déterminations qui pèsent sur les individus, B. LAHIRE (2013, p. 12) conteste que les dispositions constituées dans le passé et dont sont porteurs les individus se transfèrent mécaniquement d'une situation à une autre. Car la culture, comme la mémoire, sont aussi une *intention*. « La culture est un style, un habit qui, celui-là comme les autres, ne fait pas le moine » souligne A. BENSA (2010, p. 61). Voulant passer de l'histoire des *mentalités* à davantage celle de représentations changeantes et même de *l'imaginaire*, ce troisième courant regroupant un ensemble de recherches ayant pour nous un "air de famille", vise à défendre l'idée que la validité d'un énoncé culturel ne peut être affirmée indépendamment du « lieu » de son énonciation et des partenaires en présence. Il ne mésestime pas le niveau collectif. L'identité culturelle y apparaît non comme une donnée

---

<sup>34</sup> : Le sens qu'une personne dépose dans ses faits et gestes n'a pas toujours à voir avec la signification réfléchie d'un auteur sinon autrui serait comparable à un hiéroglyphe à décrypter (G. LENCLUD, 2013, p. 41).

<sup>35</sup> : P. RICOEUR cité par N. ALTER, 2012, p. 249. « Les patrons atypiques portent un jugement positif sur ce qu'ils sont, parce qu'ils ont choisi « intentionnellement » de devenir des étrangers légitimes, et qu'ils ont dû pour ce faire prendre « l'initiative » de reconfigurer le cours des choses » (*Idem*, p. 251).

<sup>36</sup> : « On peut définir le terme de *face* » écrivait E. GOFFMAN (1974, p. 7), « comme étant la valeur sociale positive qu'une personne revendique effectivement à travers la ligne d'action que les autres supposent qu'elle a adoptée au cours d'un contact particulier. La face est une image du moi délinéée selon certains attributs sociaux approuvés, et néanmoins partageable, puisque, par exemple, on peut donner une bonne image de sa profession ou de sa confession en donnant une bonne image de soi ».

objective (prédéterminée) à saisir mais comme le résultat instable (à interpréter) d'une définition pragmatique de l'ensemble des dispositions durables à quoi on reconnaît une personne et d'une possible *co-construction de sens* qui conduit à créer une régularité de comportements prévisibles sur laquelle s'appuyer. En ce cas, l'interculturel est « une réalité interne à chaque individu autant qu'un fait concernant les relations interindividuelles ou intergroupales » (B. LAHIRE, 2011, p. 31). Les comportements déviants n'y sont pas forcément d'essence individuelle et les comportements compréhensibles ne sont pas seuls redevables d'une approche culturelle (D. CAZAL, 2000, p. 20). La tâche d'un chercheur interculturel, devenu soudainement moins « tout puissant », ne consiste pas « à dévoiler ou démystifier les croyances de sens commun tenues par les acteurs »<sup>37</sup>. Dans la confrontation avec les travaux fondateurs de R. SAINSAULIEU et C. DUBAR en sociologie, de C. CAMILLERI, de M. COHEN-EMERIQUE et G. VINSONNEAU en psychologie culturelle, de l'approche de G. DEVEREUX, de celle des membres de l'ARIP (Association de recherche et d'intervention psychosociologique créée en 1959), ce courant ne rejette nullement l'existence de structures sociales et de la réalité sociale concrète auxquels les acteurs ont pu attribuer des significations. Il ne mésestime pas le rôle des valeurs et imaginaires instituants qui prennent naissance et forme dans un système d'organisation nécessairement culturel. Mais il privilégie, dans la continuité de l'approche de A. GIDDENS, l'étude de l'évolution des représentations, des identités professionnelles et des systèmes d'organisation sans céder à l'obsession d'un « modèle révélateur »<sup>38</sup>. Ce courant prend en compte également, dans le prolongement de K. WEICK, un univers subjectif « structuré par des schémas et des catégories constitutifs des stratégies dont procèdent les artefacts en question » (K. WEICK, 1995, p. 34-37 cité par G. KOENIG, 2006, p. 11). Un univers intériorisé par les membres d'une organisation et en lien avec des groupes d'appartenance, sortes d'espace intermédiaires entre l'individu et le système organisé. Un univers subjectif, *intraculturel* en quelque sorte, constitué d'équivocité (de la présence de schémas interprétatifs multiples pour une même situation et valables), de tiraillements, de dissonances et dans lequel les acteurs octroient du sens aux situations selon des systèmes de références, répétons-le, potentiellement antagonistes et contradictoires.

### ***Perspectives renouvelées de recherches interculturelles***

On pourrait appréhender les différences entre ces trois courants selon un axe ordonnant différemment un rapport à la culture de l'ordre de la « détermination »/du « programme » ou de « l'énonciation » (J. F. BAYART, 2010, p. 98), une tension entre « la recherche de régularités et de conceptualisations génératrices » et d'autre part, « la variété des figures de l'action comme la singularité des contextes » (P. CORCUFF, 1999, p. 169). La coexistence de ces trois courants de recherche en management interculturel dessine, à nos yeux, une *anthropologie plurielle des régimes d'action* et de l'accord entre personnes appartenant non seulement à des groupes différents mais également habituées à changer le principe d'évaluation de leurs conduites quand elles changent d'interlocuteurs et cherchent à passer d'une situation à une autre, d'un jugement affiché à un autre, d'une forme de résistance à une

---

<sup>37</sup> : D. CAZAL, 2000, p. 21. "Il s'agit de saisir, au-delà de ce qu'autrui est capable d'explicitier, ce qui est pour lui tellement fondateur qu'il manque de recul pour l'analyser" (P. d'IRIBARNE et alii, 1998, p. 320, cité par D. CAZAL, 2000, p. 21).

<sup>38</sup> : Référence est faite ici à un modèle "révélateur" simpliste (« oversimple revelatory model ») défini par A. GIDDENS dans son ouvrage *Central Problems in Social Theory*, McMillan.1979, p. 248 et cité par D. CAZAL (2000, p. 21).

autre de retour chez soi, en compagnie d'amis, de collègues choisis. Ne devrait-on pas, dès lors, envisager, plus souvent qu'on ne le fait, le management interculturel comme un art de *l'engagement* dans une activité de construction collective de sens grâce à la discussion et à l'activité commune d'interprétation quand les repères communs se dérobent ? Un art actuel – dans la société-monde en construction - des *dynamiques d'élaboration du sens* et du poids pris dans l'espace du travail et des rapports de production par les idéologies, les sources imaginaires et culturelles de récits supposées dériver d'une histoire commune ?

Il convient, selon nous, de tisser encore davantage que l'on ne le fait des liens entre management interculturel et analyse des processus variables par lesquels les acteurs s'identifient et sont identifiés par les autres sur la base de traits culturels supposés dériver d'une origine commune et mis en relief dans les interactions sociales autour de logiques actoriales et de *l'ethnicité* (P. POUTIGNAT et J. STREIFF-FENART, 1995). Nous nous attachons à défendre cette conception du management interculturel et qui vise à réhabiliter l'importance de la mobilisation identitaire dans toute étude sur la culture parce que, d'une part, l'expérience de l'Autre "aide" à avoir conscience de soi en tant qu'objet et libère d'autre part, un espace ouvert sur l'inconnu qui ne « dicte pas d'avance notre savoir et nos conduites ». « L'altérité n'est pas personnifiable, ni chosifiable: elle est une façon d'être, de vivre, de voir et de sentir. C'est un éthos, non un topos: elle est l'espace ouvert sur l'inconnu, non pas le lieu commun d'une doxa ou d'une morale qui dicte d'avance notre savoir et nos conduites » (P. OUELLET, 2003, p. 201). Ethos en effet, d'abord sans morale propre, « une "manière d'être ensemble" dans et par le langage et les images qui ne passe pas par un système de valeurs institué mais par des formes d'énonciation dialogiques qui favorisent la libre circulation des affects et des percepts même les plus asociaux (...) » (P. OUELLET, 2003, p. 203 cité par N. DELANGE et P. PIERRE, 2004). Comme dans le cas des prophéties auto-réalisatrices, les humains créent du réel par une action sur la réalité vécue, par un travail sur les représentations de la réalité imaginée.

« Une culture n'est pas qu'un contexte de sens, ni qu'un code – c'est aussi une compétence, une capacité d'action » confirme E. FRIEDBERG (2005). L'auteur évoque ce qu'il appelle le syndrome de l'horoscope qui consiste à « ignorer ce qui n'est pas prédit par l'horoscope » et à tout renvoyer toujours aux prédictions autour des signes zodiacaux qui prennent force totémique (ici, dans son esprit, la culture nationale). E. FRIEDBERG précise que « le plus souvent, c'est la structure des résultats elle-même, leur caractère plus ou moins étonnant qui indique la direction à creuser, les différences ou convergences entre terrains à mettre en valeur. Ce sont donc à la fois le chercheur et le terrain qui parlent ici ». Avec les femmes et les hommes de nos sociétés contemporaines s'éclaire ainsi, et de plus en plus, une problématique « des modalités de *déclenchement* des schèmes d'action incorporés (produits au cours de l'ensemble des expériences passées) par les éléments ou par la configuration de la situation présente, c'est à dire la question des manières dont une partie - et une partie seulement - des expériences passées incorporées est mobilisée, convoquée, réveillée par la situation présente » écrit B. LAHIRE (1998, p. 60). Une culture peut donc fournir une source d'engagements non conventionnels et d'engagements indépendants des normes traditionnelles. Elle s'érige simultanément « en une condition et en une conséquence des compétences humaines » qui fonde les contours d'une identité (G. VINSONNEAU, 2002, p. 15).



Les travaux qui ont notre faveur accordent donc une attention particulière à la manière dont la culture s'exprime *dans* l'action, c'est à dire à la manière dont les personnes sont prises dans un *flux expérientiel* qui les dépasse et face auquel elles tentent d'extraire des éléments de sens culturels et à les réordonner dans un cadre plus large (parce que c'était mon rôle, c'est mon intérêt, aucun de nous ne l'aurait fait seul, c'est notre intérêt...). Ces interactions sont « plus qu'un simple partage ou échanges d'informations ; elles construisent, génèrent « quelque chose » d'autre que ce que était présent avant l'échange : des significations, des actions coordonnées » (F. ALLARD-POESI, 2003, p. 34). Ces travaux s'attachent à la manière dont *effectivement* se déploie une culture et notamment comment on peut déterminer, faire naître et orienter une conduite culturelle chez l'autre. Il ne s'agit pas de repérer une quelconque puissance qui étendrait son pouvoir et diffuserait son rayonnement au sein du corps social mais de pointer ce que l'on pourrait nommer un *pouvoir culturel* qui conduit à déterminer volontairement la conduite d'un autre sur la base de la distinction d'un trait culturel.

Pour reprendre la formule de A. SCHUTZ, les auteurs que nous rassemblons dans ce troisième courant des « *références plurielles de l'identité culturelle* », considèrent que la culture commune n'est jamais « une culture soigneusement élaborée dans ses moindres *replis* », laissant aux acteurs une capacité d'invention non prévue, et que la mondialisation, sans se réduire à une vague uniforme, accroît sans cesse le nombre de situations potentiellement antagonistes sur le plan culturel consécutivement à des effets de « *ressac* » liés à la défense d'identités menacées, de « *résistance culturelle* » (P. DUPRIEZ et B. VANDERLINDEN, 2008). Ainsi que l'écrivent M. ABDALLAH-PREITCEILLE et L. PORCHER (1996, p. 62), « la culture est à la croisée de deux déterminations : la logique relationnelle et la logique d'appartenance qui opèrent l'une sur l'idée de réseau, l'autre sur celle de structure et de code ». La culture est aussi ce qui permet de sortir de l'expérience de soi, d'échapper à la conscience malheureuse de n'être que soi-même, d'être toujours avec soi « comme en un mouvement circulaire qui semble immobile » (F. FLAHAULT, 2004, p. 47). Elle se donne à voir comme une somme d'écarts, capacité à s'étonner d'un *décalage* à soi-même.

#### **4. Un management interculturel qui consiste à explorer le « bricolage » des identités et des cultures ?**

Une vision rabougrie de la notion de culture consiste à considérer que la culture ne traite que de ce qui est partagé par tous les individus et viendrait à exclure explicitement tout ce qui serait propre à l'individu. Or, chaque personne humaine est une *discontinuité* qualitative, capable de se dégager, pour une part, d'un héritage culturel - que celui-ci soit national, professionnel - et d'adopter, par retour sur soi, des attitudes et des comportements à partir d'une conjugaison de facteurs à la fois internes et externes à lui-même<sup>39</sup>. Les comportements et les faits sociaux observés en entreprise et en organisation découlent alors non pas d'une « culture » mais davantage d'une grammaire acquise, d'une pluralité d'influences

---

<sup>39</sup> : « Nous assistons depuis la fin du 18<sup>e</sup> siècle à une subjectivisation de l'éthique : se substitue, aux prescriptions exemplaires en vue d'une vie vertueuse, conforme à un modèle à imiter, l'exigence d'une appropriation consciente et autocritique, c'est-à-dire d'une saisie réflexive de soi ; et cela vaut, dit J. HABERMAS, non seulement dans la conduite de la vie personnelle, mais tout autant pour la vie collective et les communautés, qui obéissent de plus en plus à un régime d'autocompréhension » (A. C. HABBARD, 1992).

socialisatrices, de contextes d'interaction, de marques de l'expérience individuelle ou collective<sup>40</sup>.

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

### ***Pas de cultures sans identités ?***

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

La culture se reconstruit sans cesse parce qu'elle n'est pas un état. Pas plus que l'identité dans la conception que nous en avons. Consistance symbolique n'est pas constance figée, capable de prendre systématiquement le pas sur l'évènement et la liberté du sujet (S. BRATOSIN, 2002, p. 185). « Les hommes concrets ne se comportent pas » écrivait L. DUMONT (1966, p. 19), « ils agissent avec une idée en tête, fût-elle de se comporter aux usages ». Il y a donc toujours *vulnérabilité* de la culture à l'expérience et cette expérience est pour une large part identitaire. L'être humain est pourvu, en effet, d'une capacité réflexive et il contribue aussi à la construction sociohistorique de son contexte d'action instrumentale et sociale. Penser qu'un individu ne puisse avoir des attitudes fort contrastées selon les circonstances ne revient-il pas à faire de la culture une pensée strictement « objectivée », à savoir un système arbitraire de représentations desquelles l'on ne puisse jamais s'échapper ? Les faits culturels à objectiver pour le chercheur ne sont pas de nature seulement « psychique » mais également « psychologique » au sens où ils sont produits par des acteurs. Il convient donc, selon nous, de ne pas refuser l'idée de devoir saisir chaque individu étudié, en contexte multiculturel, à travers différents jeux identitaires autour du registre de ses appartenances et de celles des autres en face de lui. « Ainsi, il est courant d'affirmer que les Américains sont individualistes, en voyant là une caractéristique de la culture américaine. Mais en fait cet individualisme est très inégalement développé selon les domaines de

---

<sup>40</sup> : « Le chercheur en communication interculturelle s'intéresse prioritairement à la dimension culturelle des interactions, mise au service du sens, à travers la structuration cognitive culturelle des acteurs sociaux dans une interaction, les identités et les traits culturels qu'ils mobilisent et performant, et les phénomènes d'interculturalisation qui en découlent » (A. FRAME, 2008, p. 544).

l'existence que l'on considère » reconnaît P. D'IRIBARNE (2003, p. 227). L'homme, en effet, n'est pas un empire dans un empire et cela veut dire qu'on doit le comprendre certes dans le contexte de la nature, des structures inconscientes du psychisme, mais aussi dans le contexte social d'actions intentionnelles, révélant alors une grande dispersion des comportements dans une même population en général. Ainsi, la culture peut jouer comme contexte mais pas comme variable explicative indépendante. « L'unité d'un contexte d'interprétation implique t'elle le partage des mêmes valeurs ? La réponse varie du tout au tout suivant ce que l'on entend par là. Si c'est accorder valeur aux mêmes réalités, et être prêt à agir de concert pour les défendre, la réponse est non. Si c'est au contraire se servir des mêmes repères pour situer ce que l'on estime, la réponse est oui. Manquer à distinguer ces deux dimensions est source de grande confusion » souligne P. D'IRIBARNE (1998, p. 258). Mais ainsi comprise, la culture ne prend-elle pas les habits d'attitudes préférentielles, de contenus propositionnelles attachées aux femmes et aux hommes qui les portent et de significations conventionnelles en réserve formant système (G. LENCLUD, 2013, p. 148 et p. 216) ? S'ouvre alors, selon nous, la voie d'envisager ce que l'on nomme communément culture par « modèles d'interprétation ». Des modèles parés d'un statut explicatif partiel mais non prédictif.

Nombre de situations de travail montre que les identifications culturelles sont utiles mais situationnelles<sup>41</sup> (un individu est capable de donner des réponses différentes à une même situation, phénomène que J. DEMORGON (1993, p. 25) nomme "oscillation") et les chercheurs qui ont notre préférence s'appuient, pour le démontrer, sur des approches constructivistes inspirées essentiellement de l'anthropologie de la psychologie (influencée par l'Ecole de Palo Alto) (J. W. BERRY, 1976 et 1980), de la psychosociologie, de la sociologie interactionniste ou de la sociolinguistique. Les agencements significatifs que nous cherchons à comprendre quand on parle de culture ne sont jamais le seuls possibles pour le fonctionnement de l'esprit humain qui serait capable de fonctionnement étagé – après coup - à partir de dispositifs perceptuels et conceptuels certes largement conditionnés. On s'attachera ici, dans le troisième courant de recherches en management interculturel que nous cernons, aux conséquences inattendues de l'action, éventuellement aux malentendus féconds qui créent des coopérations et à la manière de construire un univers de sens quand les mots des partenaires de travail n'ont pas les mêmes signifiants. Entre indices et conclusion, entre motivations et conduites, s'interposent bien des niveaux de médiation, au premier rang desquels, il y a le travail identitaire<sup>42</sup>, commuant les raisons d'agir en actions raisonnées. Sans quoi, on court le risque, en l'oubliant, de parler ce que J. C. LENCLUD (2013, p. 94) appelle l'idiome intentionnel, « cette langue qui prête généreusement à autrui (sans exigence de

---

<sup>41</sup> : Comme le souligne E. WENGER (1998, p. 83 traduit par A. FRAME, 2013, p. 202), « les histoires partagées d'interprétations créent des points de référence en commun, mais ne déterminent pas le sens. Des éléments tels que les mots, les artefacts, les gestes et les routines sont utiles non seulement puisqu'ils renvoient à une histoire commune d'interactions, mais aussi puisqu'ils sont réutilisables dans de nouvelles situations ».

<sup>42</sup> : « La transformation progressive des représentations tend à s'effectuer dans une direction déterminée, optimisant le rapport entre coût psychologique, celui à acquitter dans leur interprétation, et bénéfices cognitifs, la richesse des résultats obtenus. Les contenus de certaines familles de représentations seront d'autant plus pertinents, à l'intérieur d'une communauté humaine déterminée, qu'ils viendront s'agencer, là encore selon certaines propriétés formelles, avec ceux d'autres familles de représentations, sans que l'esprit ait à payer, par exemple, le prix requis pour la réduction de certaines dissonances cognitives ou encore dans la mesure où ils procurent des gains généraux d'intelligibilité » (G. LENCLUD, 2013, p. 157).

garantie) les contenus de son for intérieur et qui est celle dans laquelle s'écrit tout récit ».

Nous doutons, pour notre part, que les raisons – culturelles – puissent être décrites indépendamment de leurs effets, à savoir les actions causées<sup>43</sup>.

Toute interprétation d'un quelconque « référentiel de sens » que l'on nommerait la culture d'autrui est une révision de la « première » compréhension immédiate que nous faisons de la conduite d'autrui (J. C. LENCLUD, 2013, p. 101). C'est un travail patient de compréhension et de validation causale - par allers retours, par tâtonnements - des étapes allant des supposés motifs d'une conduite culturelle à sa réalisation effective que le chercheur doit peser. Parler de culture - sans parler d'identité - reviendrait à envisager ce « référentiel de sens » que serait la culture sans en faire un segment de la compréhension de soi<sup>44</sup>. Or « on n'interprète pas de nulle part, mais pour expliquer, prolonger et ainsi maintenir vivante la tradition elle-même dans laquelle on se tient » (P. RICOEUR, 1969, p. 31) et les travaux de P. D'IRIBARNE et de son équipe s'attachent, par exemple, à nous le rappeler. Mais, en même temps, le sens ne se livre jamais dans une représentation (renvoyant seulement à des universaux propres aux sciences politiques tels que l'honneur ou la justice) mais davantage dans un affect qui dépoussède l'interprète de sa position de surplomb par rapport à l'objet. Parler de culture, on le redit, ne consiste pas à retranscrire les raisons que son auteur en donne ou en donnerait rétrospectivement. En cela, faire de la recherche interculturelle consiste surtout, selon nous, à une reprise de sens, à un travail de reconstruction conceptuelle - par le « dedans » - du sens subjectif que chacun donne à ses conduites mais qui ne peut être compris que dans l'action elle-même (en tant qu'elle est influencée par le sens et les motifs de son auteur). Or, l'action d'une personne n'est pas simplement normée – dénuée d'états de conscience - mais elle est aussi réactive, profondément « situative ». Nombre de travaux en management interculturel ne le pointent guère, soucieux peut-être ne pas vouloir être taxés de « psychologisme ». Dans de précédents travaux avec N. DELANGE (2004), nous avons souligné que la conception d'une action qui ressemble à un mouvement cinétique rectiligne est à la base de beaucoup de recherches expérimentales sur l'attitude et le comportement (W. WAGNER, 2001, p. 105) et que celles-ci irriguent beaucoup de recherches en management interculturel. Ce modèle voudrait « qu'une personne ait une attitude ou une intention en dérivée et qu'ensuite elle se comporte selon ces coordonnées initiales définies par l'attitude ou l'intention, de même qu'une pierre vole selon la capacité de l'enfant à viser » (W. WAGNER, 2001, p. 106). Dans nombre de recherches en management interculturel, il semble qu'il n'y ait que peu de place pour la cognition une fois qu'une action est commencée, que le comportement manifeste soit tout entier englobé par le système de croyances. L'action, pourtant en réalité, est soumise à un contrôle actif (à des normes d'acceptabilité en contexte) et « l'activité mentale ne s'arrête pas une fois que le sujet bouge, mais elle continue et peut même amener le sujet à abandonner l'action planifiée si la situation l'exige » (W. WAGNER, 2001, p. 106). Les interculturalistes

---

<sup>43</sup> : « Le problème est, en effet, qu'une action humaine n'est identifiable pour ce qu'elle est qu'à travers l'incorporation des raisons de son auteur dans la présentation qu'on se fait de l'action et que les raisons d'agir, de nature interne, ne se déchiffrent qu'à travers le contenu de l'action, de nature externe. Un don n'est décelable en tant qu'il est don que par le biais de l'attribution au donateur de l'intention de donner » (J. C. LENCLUD (2013, p. 100).

<sup>44</sup> : Quand on envisage la culture comme « référentiel de sens », on doit sans cesse rappeler que ce travail de reconstruction d'une logique interne des actes d'autrui - de déchiffrement des états de conscience - conduit à distinguer a minima deux types de « pensées » chez autrui : un type réfléchi qui est un engagement délibéré de celui qui la forme et une variété d'état mental (croyances, craintes, désirs...) - nommées « pensées » au sens large - qui n'implique pas une adhésion sur un mode réfléchi et pareillement intentionnel.

qui s'intéressent aux représentations oublient souvent que l'action fait partie intégrante de la représentation. L'action est certes déterminée par la détermination de buts, un pouvoir axiologique qui comprend les valeurs, mais elle est aussi « déterminée par le raisonnement lié à la représentation » (W. WAGNER, 2001, p. 106). Les croyances doivent donc être traitées en tant que partie intégrante et non séparée de l'action. Or c'est le processus de construction identitaire qui met en relation la connaissance et les compétences, les représentations et les aspirations, les sentiments et les valorisations. Ce processus est la concrétisation cognitive de la représentation. En ce cas, l'analyse des représentations culturelles chez un individu tiendrait souvent du mécanisme de l'illusion d'optique où « l'oeil persiste à voir ce que la pensée de son détenteur sait ne pouvoir être ». On fait face ici à un jeu de composition entre processus perceptuels – pour une part imperméables aux connaissances et croyances acquises – et cerveau/esprit qui est habitué à trier choses et être en catégories dites ontologiques (G. LENCLUD, 2013, p. 158). Enoncés qui ne signifient que collectivement et en contexte, les représentations culturelles sont ici comme « corrigées après coup » à partir des dispositions naturelles de l'espèce humaine et des croyances qui en découlent comme composantes. Ceci conduit le chercheur à dresser le tableau des raisons qui ont fait que les actions qui auraient du avoir lieu (en raison d'un « modèle ») n'ont pas eu lieu en vertu d'un « récit » (C. LEMIEUX, 2009, p. 74)<sup>45</sup>.

Les recherches interculturelles devraient, selon nous, davantage participer d'un projet qui est moins de saisir ce que quelqu'un dit que de comprendre ce qu'un interlocuteur a voulu dire en le disant. Ainsi, dans cette perspective, G. LENCLUD (2013, p. 21) parle de la culture comme d'un objet au « second degré ». Il écrit : « la capacité culturelle humaine est alors ce qui permet à des hommes, non pas tant de faire les choses qu'ils font mais de les faire à la manière dont ils entendent les faire et dont ils pensent qu'ils les font et doivent les faire, à leur manière et non d'une autre. Il semble bien qu'*Homo sapiens* soit la seule créature qui manifeste l'aptitude non seulement à former des représentations sur ses conduites mais à former des représentations sur les représentations de ses conduites, donc à former des croyances réflexives. Cette aptitude le promeut de fait en *Homo culturalis*, cet être qui ne cesse de commenter ce qu'il fait, dit et pense, et dont les commentaires constituent la véritable cible de l'interprétation anthropologique. Pour l'anthropologue, du moins celui qui épouse les vues aujourd'hui orthodoxes, une culture se définit largement par ce que ses représentants en affirment ; c'est, en somme, un objet au second degré ».

Ces lignes amènent à rappeler que notre existence consiste à imposer une évidence logique à l'évidence sensible et à agir en fonction de normes d'acceptabilité qui sont historiques et culturelles. Pour autant, avons-nous en réserve qu'un seul cadre connu d'interprétation auquel affecter le perçu, le sensible ? Ne peut-on pas être pourvu de deux principes de vision, d'une capacité à remanier ces normes d'acceptabilité ? D. DESJEUX (2002, p. 93) a su souligner fort utilement que « les modèles culturels, les habitus ou les visions du monde » sont

---

<sup>45</sup> : « Qu'est-ce d'ailleurs que l'honneur, comme le déshonneur, quand les individus sont dotés de fortes capacités de mobilité sociale, ont les ressources d'échapper au tribunal de l'opinion, peuvent changer de groupes pour changer de normes et de valeurs ? Dans les sociétés traditionnelles où les rôles dictaient les identités, l'injonction première était certainement de tenir son rang et respecter le code de l'honneur. La honte et la fierté font aujourd'hui davantage l'objet d'une « gestion privée » (V. De GAULEJAC, 1996, p. 304 cité par J. C. KAUFMANN, 2004, p. 220) et tout l'enjeu est aujourd'hui de construire une sociologie de la confrontation interculturelle qui mette en lumière le caractère performatif de l'action de l'acteur, qui saisisse la réflexivité, son travail de mise en cohérence et de prise de conscience de la nature socialement déterminée de ses appartenances » (N. DELANGE et P. PIERRE. 2004).

transformés par les effets de situation et permettent ainsi de comprendre les écarts entre ce que l'on dit, ce que l'on pense et ce que l'on fait. Face à ces enjeux, D. DESJEUX écrit que « la question des *échelles* permet de résoudre une partie des difficultés liées à l'observation de la culture : ce qui est observé à l'échelle macro-sociale et qui permet de repérer les régularités d'une culture, disparaît à l'échelle micro-sociale où les diversités culturelles et comportementales dominent. Les deux sont vrais en même temps et c'est cela qui est troublant, voire difficile à accepter, mais qui pourtant permet de mieux comprendre la portée et les limites de chaque approche culturelle » (D. DESJEUX, 2002, p. 88). L'explication culturaliste offre trop vite un seul monde, un seul système (S. ALAMI, D. DESJEUX et I. GARABUAU-MOUSSAOUI, 2009). Ici, les sens phénoménologiques et structuraux se confondent et intègrent toutes les actions de communication en un horizon culturel qui n'est pas unique. Ici, ce versant des études du management interculturel s'intéresse à la constitution *d'espaces de référentialité* (étrangère) et au corrélat d'opérations qui construit/déconstruit les objets culturels supposés agrégés pour longtemps. L'objet de nombre de travaux du troisième courant que nous isolons consiste bien à étudier comment des horizons sémantiques supplémentaires naissent et se proposent comme légitimes. La compétence interculturelle tient, en ce cas, à la connaissance du connu auquel on rapporte l'inconnu (G. LENCLUD, 2013, p. 72). Considérant que comparaison n'est pas raison, les auteurs de ce troisième courant que nous pointons sont influencés par les recherches en ethnométhodologie (celles de H. GARFINKEL notamment) et en ethnographie de la communication (avec D. H. HYMES (1984), l'approche conversationnelle de J. J. GUMPERZ (1989) ou celle de S. TING-TOOMEY (1988)). Ces travaux insistent davantage sur des individus comme « passeurs » ou « médiateurs » culturels (possédant une connaissance des mondes culturels où ils évoluent partiellement claire, recelant contradictions et dissonances...) que sur un supposé *écart différentiel* entre des cultures « miscibles ».

J. P. DUPUIS (2004, p. 23) emprunte cette voie depuis longtemps. Les valeurs sont envisagées le plus souvent dans les recherches en management interculturel comme simples « points fixes » alors qu'elles devraient l'être davantage en « points de référence » selon lui. Il préfère ainsi parler « d'une *dynamique des valeurs* pour rendre compte de la complexité des cultures à l'étude plutôt que d'une logique culturelle s'appuyant sur une opposition fondamentale ou sur un référent ultime » (J. P. DUPUIS, 2004, p. 29). Comprendre le social, c'est, dans cette perspective, analyser les rationalités des individus, puis saisir leurs « effets de composition », c'est-à-dire la façon dont l'ensemble des actions individuelles s'agrègent pour créer un phénomène social. Nous partageons ici l'idée que la rationalité est « toujours le produit conjoint de ce que R. BOUDON a appelé un effet de *position* (elle dépend de la position qu'un décideur ou un acteur occupe dans un contexte d'action donné et qui conditionne son accès aux informations pertinentes) et d'un effet de *disposition* (elle dépend des dispositions mentales, cognitives, affectives de ce même décideur qui sont toujours, en partie, préformées par une socialisation passée) » (E. FRIEDBERG, 1997, p. 56).

Ceci conduit à proposer un modèle d'action (interculturel) du proche et du lointain (G. SIMMEL, 1908 ; E. GOFFMAN, 1987) qui reconnaît que l'individu ne se subsume pas à une unique catégorie mais vit de l'expérience subjective de ses multiples appartenances sociales et qui le conduisent à toujours se sentir autre chose en plus que ce que les autres lui disent qu'il

est (hors des cas limites du fou chez E. GOFMANN), jamais exactement ce à quoi l'on s'attend et souvent *ébauche* de lui-même (G. TRUC, 2005, p. 55).

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

Penser un possible bricolage des identités visera ici à cerner « les moments d'inflexion d'un parcours qui sont analysés dynamiquement et dramatiquement, en tant qu'ils conduisent à un résultat que nul ne pouvait *absolument* prévoir » (C. LEMIEUX, 2009, p. 75)<sup>46</sup>. Les acteurs n'appliquent pas seulement des normes déjà-là et intériorisés dès le plus jeune âge pour toujours<sup>47</sup>. La mise en discours convertit l'expérience en *événement*, en un objet pouvant subir non seulement des transformations mais faire que ces transformations en signes dans le registre de plusieurs discours peuvent devenir des *compétences* et des *capacités d'action* en contexte multiculturel<sup>48</sup>. En « jouant » à l'étranger (au risque de la folklorisation des appartenances), par exemple, l'individu est mis en demeure d'acquérir sans cesse ou pas de nouvelles compétences sociales, de nouveaux systèmes de règles comportementales et communicationnelles, comme un répertoire qui pourrait accroître sa taille. La société du bricolage identitaire se comprend ici comme une *pratique* du sens et un terrain de lutte pour la

---

<sup>46</sup> : « « Sociologie du conatus » est le nom que j'ai suggéré de donner à ce type d'approche par opposition aux sociologies de l'habitus (qui insistent-elles sur l'inertie des structures de la personnalité). Par sociologie du conatus (c'est-à-dire, littéralement, de « l'effort » ou de la « tendance » actuels du sujet), j'entends une sociologie « des inflexions et des pertinences motivationnelles consécutives qui inclinent les individus, au fil de leur traversée de situations à l'atmosphère grammaticale variable voire opposée, vers des attentes et des élans différents, et peuvent les mettre finalement en contradiction avec eux-mêmes, au point de les pousser, dans certaines situations, à enfreindre certaines règles dont le respect est attendu par leurs partenaires » (C. LEMIEUX, 2000, p. 14).

<sup>47</sup> : Découper un monde en pays, un pays en zones, en régions, comme le font nombre de travaux en management interculturel, et laisser entendre qu'il y a peu de choses aux intersections revient à légitimer des modes de constructions politiques qui nous apparaissent naturels parce que non discutés. Dans la mondialisation, aux intersections précisément, des sujets « porteurs » de cultures résistent et il y a possibilité d'une sorte de « jeu informationnel » qui se joue à travers la communication des indices et des rôles ethniques. Un auteur comme A. APPADURAI (2001) insiste, lui aussi, sur la constitution d'un espace temps singulier dans la mondialisation (désynchronisation des temps de présence en entreprise et des temps consacrés aux appartenances familiales ou locales) qui éclaire chez lui une problématique de la *transculturalité*. C'est bien parce que l'information ce que nous transmettent le vêtement, la couleur de la peau, l'accent... est souvent insuffisante que les acteurs peuvent consciemment fournir des éléments complémentaires d'information leur permettant de partiellement contrôler la présentation d'un Moi ethnique particulier qui relativise la puissance explicative d'une supposée « culture nationale » (P. POUTIGNAT et J. STREIFF-FENART, 1995, p. 166).

<sup>48</sup> : « Toute énonciation, même produite sans la présence d'un destinataire, est en fait prise dans une interactivité constitutive, elle est en fait un échange, explicite ou implicite, avec d'autres énonciateurs, virtuels ou réels, elle suppose toujours la présence d'une autre instance d'énonciation à laquelle s'adresse l'énonciateur et rapport à laquelle il construit son propre discours » (D. MAINGUENEAU, 1998, p. 40).

reconnaissance (A. HONNETH, 2000) où les faits sociaux semblent produits par et pour les luttes de légitimation du sens et de la valeur que les acteurs accordent à leurs croyances et visions du monde. Quand on ne peut plus appliquer en terre étrangère les règles comme de simples recettes, nous appelons de nos vœux des travaux qui s'intéressent aux *équivalences interprétatives* produites entre des modèles culturels rencontrés par un individu et soudainement questionné comme « état de fait » issu de « *l'expérience directe* » et non uniquement d'un « savoir sur »<sup>49</sup> proposé par certains guides de management d'auteurs représentatifs du premier courant de ce texte. Parce que pris dans un labyrinthe entre loyauté trouble et position marginale recherchée, réserve et enthousiasme, parce qu'un étranger sait ou ne sait pas trouver intuitivement la « bonne distance » avec les autres, il conviendrait ici d'analyser les « distorsions que le système de pertinence de l'étranger subit dans son nouvel environnement » (A. SCHUTZ, 2003, p. 33). N. ALTER (2012), dans un livre récent qui fait référence, étudie comment certains patrons qu'il nomme « atypiques » parviennent à forcer leur destin pour réussir « malgré tout », en maîtrisant les stigmates qu'ils portent et ne peuvent parvenir à effacer.

Nous comprenons qu'il soit difficile d'admettre pour beaucoup de chercheurs la complémentarité d'une approche à nos yeux *métaphysique* des relations sociales et des dimensions culturelles qui envisagerait une nature des propriétés culturelles, d'une part, et d'une approche *épistémique* qui approcherait comment nous accédons à ces propriétés, d'autre part. Les faits sociaux relèvent le plus souvent d'une logique pratique, souvent dominée par l'urgence, qu'une démarche déterministe seule ne peut éclairer. On ne *voit* des propriétés culturelles que quand elles se manifestent. C'est bien quand le verre se casse que la fragilité du verre apparaît. C'est dans l'urgence qu'il faut donner du sens aux événements, que nous mobilisons différents schèmes interprétatifs et le management interculturel est, selon nous, par excellence, champ d'exploration de l'urgence dans les situations de travail. Nous souhaitons le développement de travaux qui insisteraient sur les propensions du fait culturel à se déclarer ou pas en *contexte* et le pouvoir des choses à advenir comme forme relationnelle dynamique d'une réalité culturelle qui se concrétise en mobilisation identitaire. Parce que l'expérience multiculturelle est bien, par essence, le terrain de conflit de rôles quand les individus ne partagent pas une culture commune pour valider et faire valider les rôles tenus (E. R. THOMPSON et F. T. T. PHUA 2005), on cernera ici des probabilités d'activation, des niveaux d'activation, des probabilités de coexistence d'identités maintenues et des opportunités de soutien identitaire mutuel (L. ZANDER et L. ROMANI, 2004) qui renvoie souvent à une logique du don-contre-don dans l'échange.

### ***Mieux comprendre les processus d'interculturalisation à l'oeuvre***

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

Proposant une modélisation de ce processus d'interculturalisation, J. J. BOUTAUD échafaude une intéressante « dialectique entre repères de significations culturels (préfigurés),

---

<sup>49</sup> : W. JAMES distingue deux sortes de connaissance, “knowledge by acquaintance” et “knowledge about” (1890, p. 221).



situationnels (configurés) et interactionnels (performés) » (A. FRAME, 2013, p. 204). J. J. BOUTAUD (2005) distingue, en effet, trois niveaux de signification en contexte d'interaction : la préfiguration (*culturelle*) (et qui renvoie à une tradition d'analyse anthropologique des systèmes généraux de symboles), la configuration (*situationnelle*) (et qui renvoie à une tradition d'analyse psychologique, sociologique et sémiotique de la situation telle qu'elle est appréhendée par les différents acteurs à travers leurs représentations) et la figuration (*performative*) (et qui renvoie à une tradition d'analyse individuelle du sensible et de l'émergence de sens, de l'analyse d'actes symboliques dans un rapport intersubjectif). De ces travaux, si nous opérons un lien avec le monde des entreprises et des organisations, nous pouvons souligner l'existence possible de deux autres cadres interprétatifs de la rencontre par les acteurs sociaux hors du seul cadre figuratif de la culture sociétale ou nationale (niveau de la préfiguration) : celui de la vie dans les équipes de travail quand le vécu commun fournit ou pas une prévisibilité des conduites et des condensés d'expériences communes (niveau de la préfiguration) et celui du comportement individuel et d'une marge d'autonomie subjective qui ne fait pas nécessairement « barrière à la communication » (niveau de la figuration performative). A. FRAME (2013, p. 272) écrit que l'approche sémiographique de la communication, dont J. J. BOUTAUD se réclame également, repose sur une *idéalisierung* de la culture en tant que *langue*, pour mieux comprendre les interactions en tant que *parole*, c'est à dire comme instances de mise en pratique et de performance des repères culturels, au service de la communication<sup>50</sup>.

Nos propres travaux sociologiques, influencés par la psychologie culturelle, partagent tout à fait cette orientation de recherche. En tentant de cerner les notions de *stratégie identitaire* et de *bricolage identitaire* pour des cadres qui doivent en quelque sorte agencer culture et sous cultures de leurs pays d'accueil, éléments de cultures nourricières, culture et sous cultures de leur entreprise, cultures de métier... nos premières recherches en univers productif pétrolier, nous avaient conduit à proposer cinq stratégies identitaires de cadres mobiles (celles des « conservateurs », « défensifs », « opportunistes », « transnationaux » et « convertis »), enrichies depuis par des enquêtes dans d'autres contextes sectoriels (L. GHERARDI et P. PIERRE, 2008 ; L. GHERARDI et P. PIERRE, 2010 ; H. OUSSIALI et P. PIERRE, 2010). Ces travaux conduisent à se demander, quand on évoque « *bricolage* » et « *stratégie* », quels seraient les composants de base dont une partie des propriétés se retrouvent dans l'hybride<sup>51</sup> ? Comment un moi changeant et fluide (L. PARMENTER, 2003) - nous voulons dire *non indépendant, modifiable, échangeable* (A. BENSA, 2010, p. 72) dans la communication avec les autres - se manifeste-t-il dans l'interaction ? Comment, sans céder à l'illusion de l'innéité, s'opposer à une vision pure de composants de base à partir desquels tout s'ordonne quand on mobilise, en management interculturel, la notion de stratégies identitaires à la suite de travaux en psychologie culturelle ? Ne court t'on pas le risque de la limiter à des stratégies

---

<sup>50</sup> : Pour comprendre comment l'acteur mobilise différents niveaux pour faire sens d'une situation, A. FRAME alimente cette sémiographique de la communication, des travaux de A. MUCCHIELLI et des sept « contextes d'une situation-problème ». Pour A. MUCCHIELLI (2006, p. 179), ces contextes sont 1. le contexte expressif des intentions, projets et enjeux des acteurs en présence ; 2, le contexte des normes et règles collectivement partagées ; 3, le contexte des positions respectives des acteurs ; 4, le contexte relationnel et social immédiat ; 5, le contexte temporel ; 6, le contexte spatial ; 7, le contexte physique et sensoriel ».

<sup>51</sup> : « Tout mélange suppose l'existence de substances supposées « pures » qui, existant indépendamment, séparément, viennent ensuite se combiner. L'idée de pureté hante donc la notion de culture, et il vaut mieux en être conscient si l'on veut résister à un certain nombre de dérives » (B. LAHIRE, 2011-1, p. 22).

psychologiques individuelles toujours en lien avec le contexte de l'immigration et du passé colonial ? Pour comprendre ces traversées de frontières physiques et mentales - ce travail d'actualisation des références et « postures identitaires » (E. LANDOWSKI, 1997) fait par l'acteur en contexte multiculturel - faut-il parler de changement de substances ou d'état ou bien de phases successives qui ne sont pas de même nature mais offrent quand même la possibilité de régularités culturelles ? Ce « bricolage » réalisé par l'acteur dont on parle, lui-même toujours dépendant du regard de l'autre sur moi, est-il constitué de capacités de dispositions et d'interactions causales régies par de possibles lois (J. C. KAUFMANN, 1994) ? Et si l'on choisit précisément de parler de « bricolage », ne doit-on pas se poser la question de pouvoir accéder ou pas à des lois du comportement qui seraient elles-mêmes dérivées de ces propriétés dispositionnelles (nous voulons dire soumises à *ma situation* et en cela changeantes) ? Faut-il se contenter de donner à voir ce « bricolage » comme simplement un champ des « possibles culturels » et ne plus parler de stratégies pour éviter les limites du paradigme utilitariste mais davantage d'actions orientées vers un but (P. BURKE, 2004, p. 6 cité par A. FRAME, 2013, p. 220) ? Doit-on penser en termes de logiques causales ou d'occasions de compréhension d'une ossature sociale dont la totalité toujours se dérobe ? Doit-on réfléchir davantage – répétons-le - en termes de dispositions qui *engagent* plutôt que de catégories qui *infléchissent* ou *obligent* ? Le fait de remplacer culture par ethnicité (comme produit subjectif et socio-émotionnel de la construction collective d'un désir d'appartenance à la communauté linguistique et historique) ne fait-il pas courir le risque de paresse interprétative ? La vertu heuristique du concept d'*ethnicité* tient-elle seulement précisément à la prétention universelle de son objet, à ce qu'il autorise la mise en relation de phénomènes tenus jusqu'ici comme différents tels que le tribalisme au Nigéria, le communalisme en Inde, les conflits linguistiques au Canada, la manipulation situationnelle dans les processus identitaires de cadres et dirigeants de firmes multinationales... ? Mais en voulant absolument *recenser* les composants de base d'une communication, ne se trompe-t-on pas dans l'analyse en confondant *références* et *signification* ? La signification sous-entend-elle toujours d'identifier les éléments composants la référence ? « A partir de quel moment », se demande A. FRAME, « un élément contextuel, reconnu par plusieurs membres d'un groupe, peut-il être considéré comme une connaissance culturelle »<sup>52</sup> ?

Nos travaux défendent l'idée que les individus, en contexte multiculturel, n'acceptent pas nécessairement d'être définis par une seule identité ou par une culture (erreur de perspective qui continue de privilégier un schéma de la phagocytose ou de l'assimilation culturelle dans lequel la construction de l'identité est ramenée à une simple assimilation de traits et de pratiques culturelles stables). Le réel est toujours pensé ou imagé. Toute analyse doit intégrer, répétons-le, la représentation que les agents se font du monde social et qui influence leur

---

<sup>52</sup> : « La réponse proposée ici à cette question, est qu'un élément devient « culturel » à partir du moment où le fait de le mobiliser peut être attribué (implicitement ou explicitement) à l'appartenance au groupe. Puisqu'il s'agit d'une appréciation individuelle, cette distinction est nécessairement de nature subjective. Une autre limite difficile à situer, encore liée à l'activation de multiples identités, est celle qui distingue la culture et l'identité personnelle. Comment savoir si certains comportements individuels peuvent ou doivent être qualifiés de traits culturels ? Est-ce que tels ou tels comportements d'un individu sont attribués par d'autres à son appartenance à une culture particulière, ou sont-ils considérés comme purement idiosyncrasiques ? Encore une fois, la description est subjective et dépend du point de vue adopté sur l'objet : il n'y a pas de différence qualitative entre un trait dit « culturel », notamment éphémère, et la somme des consciences individuelles à propos d'un élément (ici un individu) associé au groupe en question » (A. FRAME, 2013, p. 262).

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

Evoquer un possible bricolage est-ce interpréter les travaux de certains des interculturalistes les plus célèbres, comme E. T. HALL (1979), par exemple, qui parle de « niveau sous-jacent » de culture, en radicalisant l'idée d'un fonctionnement dual du système cognitif (particulièrement stimulé en contexte multiculturel) ? Nous voulons dire qu'il y aurait d'un côté – non isolé mais relié à l'autre côté - le domaine de l'encodage non conscient et du « savoir dont nous ne découvrirons jamais que nous le possédons » (G. LENCLUD, 2013, p. 182), et de l'autre côté, des croyances réflexives et des concepts ayant acquis le statut de raisonnement conscient (« métacroyances ») ? Parler de bricolage revient bien ici à se demander si les croyances et les états intentionnels sont soumis à individuation ou pas, sont le propre d'un seul homme ou pas ? Si tel est le cas, il nous faudrait considérer que ce qu'il y a d'unique - et donc d'individué - c'est l'organisation logique des états intentionnels d'un individu, eux-mêmes appuyés sur des croyances héritées, et qui forme une certaine forme de « conscience » sur le culturel. Cela revient à se demander si certaines croyances *culturelles*

présentent la caractéristique d'être réflexives au sens où l'individu qui les porte sait qu'il sait qu'il les porte<sup>53</sup> ? Les connaissances en contexte multiculturel ne sont jamais connaissances ultimes et définitives (J. P. DUPUIS, 2008). C'est parce que nous avons toujours un temps de retard sur l'action que la recherche en management interculturel se doit de ne pas écartier l'attention à la *compréhension tardive* de ce que à quoi l'on fait face antérieurement. C'est parce qu'en contexte multiculturel, les rôles sont moins familiers, les tâches à accomplir plus ambiguës et les systèmes de rôles peuvent être discrédités que l'analyse doit savoir saisir ces séquences (ininterrompues ?) de messages de co-présence de rôles souvent différées (Y. F. LIVIAN, 1992). Les situations interculturelles, par excellence, offriraient des lieux d'expérimentation de « savoir acquis sans le savoir », c'est à dire par raisonnement déductif jamais déployé. Elles conduisent à faire des liens, des ponts, des correspondances entre des faits et opinions que l'on n'avait jamais supposé mettre ensemble (G. LENCLUD, 2013, p. 180. L'anthropologue donne l'exemple de « savoir acquis sans le savoir » avec la croyance que les éléphants ne portent pas de pyjamas pour dormir à partir de ce que nous savons des animaux, d'une part, et du domaine textile, d'autre part)<sup>54</sup>.

## Envoi

Pour clore, et dans cette perspective, un « idéal interculturel » consisterait en un développement d'organisations plus communicantes dans lesquelles on améliorera les « processus organisants » qui soutiennent le *sensemaking* (N. GIROUX, 2006, p. 43), où l'on cherchera à clarifier les manières de faire légitimes pour chacun en reconnaissant qu'elles ne le sont que rarement pour tous de la même manière. Les différences seraient transcendées par des processus communicationnels qui débouchent sur un accord sur les comportements à adopter (pas nécessairement les valeurs ou les systèmes culturels des partenaires en présence) et le partage de cartes causales qui structurent les schémas interprétatifs de chacun face à l'action<sup>55</sup>. « Si nous ne nous comprenons pas, nous pouvons cependant essayer de nous entendre » écrit K. EDER (1998 cité par S. CHEVRIER, 2012, p. 145).

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

---

<sup>53</sup> : D. SPERBER (1996, p. 123) distingue les croyances intuitives (perceptuelles) et les croyances réflexives. « Les croyances réflexives ne sont pas des états d'esprit occasionnels comme les autres mais des attitudes mentales engageant leur détenteur » (G. LENCLUD, 2013, p. 181).

<sup>54</sup> : « Le déclenchement des croyances réflexives paraît devoir beaucoup à l'état de société et donc au partage du langage » (G. LENCLUD, 2013, p. 181).

<sup>55</sup> : « L'époque HOFSTEDE consacrait l'importance de l'entreprise multinationale, relayée par les chercheurs-consultants s'adressant essentiellement aux dirigeants de celle-ci (TROMPENAARS par exemple). Le marché de l'interculturel, dont on a dit dans l'introduction qu'il exerçait une pression forte, concerne principalement le conseil et la formation au management des cadres de multinationales ayant soit à s'expatrier, soit à travailler dans des contextes internationaux.

Sans nier l'importance et la persistance de ce besoin, la recherche aurait sans doute intérêt à s'orienter davantage sur d'autres objets: la petite entreprise (si importante dans les pays émergents), l'activité familiale, l'entrepreneuriat, les réseaux interentreprises, les relations entreprises privées - administration, le secteur public, etc. Des travaux pourraient nous éclairer aussi sur les jeunes élites des pays émergents » (Y. F. LIVIAN, 2011, p. 16).

avec d'autres des interconnexions entre différents mondes sans en maîtriser consciemment et pleinement le sens.

Le management interculturel s'applique à décrire de l'inconnu et à dire du vrai à propos des états intentionnels, des conduites humaines et des formes de coexistence sociale dans le champ du travail pour permettre, aux femmes et aux hommes, de finir par se connaître et sinon de se comprendre pour coopérer.

Les situations contemporaines de rencontre interculturelle renvoient, plus qu'hier, à des situations de remaniement de la culture, de « mise en intrigue », qui questionnent un récit d'apprentissage entre filiations et affiliations, appartenance et sentiment d'appartenance... et qui pose la question de la continuité possible de son histoire (P. PIERRE, 2004 a et b). Parce que ce texte met davantage l'accent sur la réflexivité que sur la transmission, il invite à s'interroger sur le sens même de la notion de culture en management interculturel. Ne faudrait-il pas alors réserver « l'appellation de culture à ce qui, au sein d'une société donnée, pourrait exister sous d'autres formes, à ce qui procède d'un choix, résulte d'un effort, découle de l'application d'un savoir conscient d'en être un. La culture d'une communauté humaine consisterait en ce que ses membres tiennent pour intellectuellement fondé et éthiquement juste, « réflexion faite » » (G. LENCLUD, 2013, p. 198).

Le recours à l'analyse en termes d'identité fait peur car elle oblige à se demander comment distribuer les parts de l'intuitif et du réfléchi dans les conduites humaines. Cela revient à se demander quel emploi peut-on faire des processus cognitifs pour expliquer la stabilisation des représentations culturelles dans le temps (G. LENCLUD, 2013, p. 166) ? Et peut-être les chercheurs interculturelles ont-ils suffisamment à faire avec le déchiffrement et la tentative cartographique des bonnes raisons qu'ont les hommes à agir dans telle communauté particulière pour confondre souvent « mentalité » et logiques psychologiques qui prévalent pour « perpétuer » les traditions (sans que l'on puisse confondre ces dernières avec des normes et des conventions comme on se plie à des impératifs physiologiques) (G. LENCLUD, 2013, p. 167) ?

La recherche interculturelle est intéressante pour la diversité humaine, incitation à observer et travail de distance à prendre sans cesse par rapport à soi. Elle est refus des archétypes de l'histoire des temps passés et nécessaire prise en compte des dimensions de l'individualisme dans la société-monde en construction. Ce qu'on ne voit pas, on ne sait pas qu'on ne le voit pas. Comprendre c'est saisir un sens donné et non pas donner un sens, c'est donc condamner « une sociologie découvrant le caractère cryptique du sens de l'action, fût-ce contre la connaissance de l'acteur » (H. AMBLARD, P. BERNOUX, G. HERREROS et Y. F. LIVIAN, 1996, p. 170).

Faire de la recherche en management interculturel c'est découper dans le maquis des conduites humaines un arrière-plan qui fournit une signification à un contenu, une disposition choisie, voulue à *arrêter* l'interprétation (J. BOUVERESSE, 1991, p. 37 cité par G. LENCLUD, 2013, p. 102) et à considérer que l'on a compris quelque chose et bien à stopper un cheminement explicatif. Culture et identité auront toujours cela de commun que nous nous contenterons toujours d'une représentation forcément approximative, en « gros », de la complexité de la réalité sociale et du fonctionnement humain (V. DESCOMBES, 2013, p. 59). Psychologie individuelle qui relève du bricolage et compréhension culturelle qui relèvent

d'un collectif sont déterminées ensemble certes, mais par un trop grand nombre de facteurs tant est si bien qu'ils sont rigoureusement indéterminables. Et si l'on peut interpréter une conduite culturelle humaine qu'en envisageant les relations que cette conduite orientée par un sens entretient avec d'autres sens et conduites en interaction dont elle reçoit pour une part sa signification, où s'arrêter dans l'exploration de cet arrière-plan que l'on nomme travail explicatif du chercheur (G. LENCLUD, 2013) ? Jusqu'où aller dans l'étude du concept de culture, tant mobilisé dans la recherche interculturelle, quand on sait qu'il renvoie à ce qui touche au système des formes symboliques, mais renvoie ensuite à l'explication (fonction cognitive) et enfin à la compréhension (fonction expressive de médiation) des liens entre les individus (D. CUCHE, 2001). Rappelant le principe de la pluralité des interprétations des conduites humaines, notre propos était de convaincre que l'analyse dite interculturelle des rapports logiques entre ces trois niveaux et objets d'étude ne peut faire l'économie d'une réflexion liant cultures et identités.

Un mode d'intelligibilité admet sans peine la concurrence. Une bonne explication causale tend à vouloir chasser l'autre (G. LENCLUD, 2013, p. 170).

ANNEXE (tableau « Trois approches des réalités culturelles en entreprise et en organisation »)

## **BIBLIOGRAPHIE :**

- A. APPADURAI, *Après le colonialisme. Les conséquences culturelles de la globalisation*, Paris, Payot, 2001.
- A. BARTEL-RADIC, « La compétence interculturelle : état de l'art et perspectives », *Management international*, vol. 13, n° 4, 2009, p. 11-26.
- A. BENZA, *Après LEVI-STRAUSS. Pour une anthropologie à taille humaine*, Textuel, 2010.
- A. C. HABBARD, *Droit et démocratie*, Gallimard, 1992.
- A. FRAME, « Repenser l'interculturel en communication. Performance culturelle et construction des identités au sein d'une association européenne. », Thèse de doctorat, Université de Bourgogne, 2008.
- A. FRAME, *Communication et interculturalité. Cultures et interactions interpersonnelles*, Lavoisier, 2013.
- A. GIDDENS, *Central Problems in Social Theory*, McMillan, 1979.
- A. HONNETH, *La lutte pour la reconnaissance*, Editions du cerf, 2000.
- A. KUPER, *Among the Anthropologists. History and Context in Anthropology*, The Athlone Press, 1999.
- A. M. GUENETTE, N. MAKSIMOVIC, E. MUTABAZI et P. PIERRE, « Gestion de la diversité. L'urgence d'un management interculturel », *HR Today*, 2011.
- A. M. GUENETTE, Y. T. LEE et V. CALVEZ, *La compétence culturelle. S'équiper pour les défis du management international*, L'Harmattan, 2008.
- A. MUCCHIELLI, *Etudes des communications. Nouvelles approches*, A. Colin, 2006.
- A. MUCCHIELLI, *Manuel de sémiotique situationnelle pour l'interprétation des conduites et des communications*, numilog.com et Le Moine Copiste, 2008.
- A. SCHUTZ, *L'étranger*, Editions Allia, 2003.
- A. TSUI, S. NIFADKAR et A. YI OU, "Cross National, cross organisational, organisational behaviour research : advances, gaps and recommandations", *Journal of Management*, 6, 2007, p. 462-478.
- B. BERNSTEIN, « Approche sociolinguistique de la socialisation et essai d'application aux problèmes des aptitudes scolaires », *Langage et classes sociales*, Éditions de Minuit, 1975.
- B. GERHART et M. FANG, « National culture and human resource management: assumptions and evidence », *The International Journal of Human Resource Management*, 16.6, 2005, p. 971-986.
- B. LAHIRE, « Catégorisations et logiques individuelles : les obstacles à une sociologie des variations intra-individuelles », *Cahiers internationaux de sociologie*, n° 110, 2001/1.
- B. LAHIRE, *Dans les plis singuliers du social*, La Découverte, 2013.
- B. LAHIRE, *L'homme pluriel. Les ressorts de l'action*, Nathan, 1998.
- B. LAHIRE, *La culture des individus. Dissonances culturelles et distinction de soi*, La Découverte, 2004.
- B. MC SWEENEY, « Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith, a failure of analysis », *Human Relations*, Vol. 55, n° 1, 2002, p. 89-119.
- C. BARMAYER, *Management interculturel et styles d'apprentissage. Etudiants et dirigeants en France, en Allemagne et au Québec*, Presses de l'Université Laval, 2007.
- C. BOHN, « Une société mondiale. Les concepts de société opératoires dans les théories de BOURDIEU et LUHMANN », in H. P. MULLER et Y. SINTOMER, P. BOURDIEU. *Théorie et pratique. Perspectives franco-allemandes*, La Découverte, 2006.



- C. CAMILLERI, J. KASTERSZTEIN, E. M. LIPIANSKI, H. MALEWSKA-PEYRE, I. TABOADA-LEONETTI, A. VASQUEZ, *Stratégies identitaires*, PUF, 1990.
- C. DUBAR, *La crise des identités*, PUF, 2000.
- C. GALLOIS, H. GILES, E. JONES, A. CARGILE et H. OTA, « Accommodating Intercultural Encounters : Elaborations and Extensions » in R. WISEMAN (éd.), *Intercultural Communication Theory*, Thousand Oaks, CA: Sage, 1995, p. 115-147.
- C. GEERTZ, *The Interpretation of Cultures*, Basic Books, 1973.
- C. LEMIEUX, *Mauvaise presse*, Métailié, 2000.
- C. LEVI-STRAUSS, *L'identité*, Grasset, 1977.
- D. CAZAL, "Culturalisme, comparaisons internationales et GRH : une analyse en termes de réflexivité", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°37, novembre 2000, pp. 6-23.
- D. CUCHE, *La notion de culture dans les sciences sociales*, La Découverte, 2001.
- D. DESJEUX, "Les échelles d'observation de la culture", in *Interculturel et communication dans les organisations*, GRECO, Université M. de Montaigne Bordeaux 3, n° 22, 2002.
- D. H. HYMES, *Vers la compétence de communication*, Hatier, 1984.
- D. HOROWITZ, « Europe and America : a comparative analysis of « ethnicity » », *Revue européenne des migrations internationales*, 1989.
- D. MAINGUENEAU, *Analyser les textes de communication*, Dunod, 1998.
- D. MARTIN, « L'analyse stratégique en perspective. Retour sur les sociologie des organisations de M. CROZIER », *Revue Européenne des Sciences Sociales*, n°50-2, 2012.
- D. SPERBER, *La contagion des idées*, Odile Jacob, 1996.
- E. DAVEL, J. P. DUPUIS et J. F. CHANLAT, *Gestion en contexte interculturel*, Presses Universitaires Laval – Teluq, 2008.
- E. FRIEDBERG, « La culture « nationale » n'est pas tout le social. Réponse à Philippe d'Iribarne », *Revue Française de Sociologie*, 46, 1, 2005.
- E. FRIEDBERG, *Le pouvoir et la règle*, Editions du Seuil, 1997.
- E. GOFFMAN, *Façons de parler*, Editions de Minuit, 1987.
- E. GOFFMAN, *Les rites d'interaction*, Les Editions de Minuit, 1974.
- E. LANDOWSKI, *Présences de l'autre*, PUF, 1997.
- E. MUTABAZI et P. PIERRE, *Pour un management interculturel. De la diversité à la reconnaissance en entreprise*, L'Harmattan, 2008.
- E. MUTABAZI, « Vers une intégration des modèles africains et occidentaux » in J. NIZET et F. PICHAUT, *Les performances des organisations africaines. Pratiques de gestion en contexte incertain »*, L'Harmattan, 2007.
- E. MUTABAZI, A. KLESTA, Y. ALTMAN et P. POIRSON, *Management des ressources humaines à l'international*, Eyrolles, 1994.
- E. MUTABAZI, *L'entreprise multiculturelle en Afrique. Approche sociologique*, Sciences po Paris, Thèse de Doctorat, 1999.
- E. R. THOMPSON et F. T. T. PHUA, "Are national cultural traits applicable to senior firm managers ?" *British Journal of Management*, 16.1, 2005, p. 59-68.
- E. T. HALL, *Au-delà de la culture*, Le Seuil, 1979.
- E. WENGER, *Communities of practice: learning, meaning, and identity*, Cambridge University Press, 1998.
- F. AFFERGAN, « Vers une anthropologie du postcolonialisme ? », *Ethnologie française*, 2002/4, volume 32, p. 581-588.
- F. ALLARD-POESI, *Accords et désaccords dans les équipes*, *Management et Conjoncture Sociale*, n° 619, 2003, p. 35-42.
- F. FLAHAULT, « Identité et reconnaissance dans les contes », *Revue du MAUSS*, n° 23, 2004

- F. TROMPENAARS ET C. HAMPDEN TURNER, *Riding the waves of culture*, Mc Graw-Hill, 1997.
- G. DEVEREUX, *Ethnopsychanalyse complémentariste*, Flammarion, 1985.
- G. HOFSTEDE & G. J. HOFSTEDE, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 2<sup>nd</sup> ed, McGraw-Hill, 2005.
- G. HOFSTEDE, « Dimensions do not exist – a reply to Brendan McSweeney », *Human Relations*, 55(11), 2002, p. 1355-1361.
- G. HOFSTEDE, « What did the GLOBE really measure? Researchers' minds versus respondents' minds », *Journal of International Business Studies*, 37, 2006, p. 882-896.
- G. HOFSTEDE, B. NEUIJEN, D. DAVAL OHAYV ET G. SANDERS, « Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases », *Administrative science quarterly*, Vol. 35, N° 10, 1990, p. 286-316.
- G. HOFSTEDE, *Culture's consequences : international differences in work related values*, Sage, 1980.
- G. HOFSTEDE, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. 2<sup>nd</sup> ed, Sage, 2001.
- G. HOFSTEDE, *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organisations across Nations*, Thousand Oak, Sage, 2e édition, 2003.
- G. HOFSTEDE, *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*, Sage, 1980.
- G. HOFSTEDE, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill, 1991.
- G. HOFSTEDE, G. J. HOFSTEDE & M. MINKOV, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, 3<sup>rd</sup> ed, McGraw-Hill, 2010.
- G. LENCLUD, *L'universalisme ou le pari de la raison*, Editions du Seuil/Gallimard, 2013.
- G. N. FISCHER, *Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale*, Dunod, 1996.
- G. SIMMEL, *Sociologie. Etudes sur les formes de socialisation*, PUF, 1999 (1908).
- G. TRUC, « SIMMEL, Sociologue du cosmopolitisme », *Tumultes*, 2005/1, n°24.
- G. VINSONNEAU, *L'identité culturelle*, A. Colin, 2002.
- H. AMBLARD, P. BERNOUX, G. HERREROS et Y. F. LIVIAN, *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Editions du Seuil, 1996.
- H. GARFINKEL, *Studies in Ethnomethodology*, Polity Press, 1984.
- H. GOBART, *L'aliénation linguistique*, Flammarion, 1972.
- H. K. BHABHA, *Les lieux de la culture. Une théorie postcoloniale*, Payot, 2007.
- H. KARJALAINEN, « Le concept de culture comme fondement identitaire et comportemental », in A. M. GUENETTE, E. MUTABAZI, S. Von OVERBECK OTTINO et P. PIERRE, *Management interculturel, altérité et identités*, L'Harmattan, 2013.
- H. MINTZBERG & J. GOSLING, « Educating Managers Beyond Borders », *Academy of Management Learning and Education*, 1(1), 2002, p. 64-76.
- H. OUSSIALI et P. PIERRE, « Immigrés et cadres internationaux. Deux figures de la socialisation interculturelle dans nos sociétés contemporaines », in M. BENGUERNA, *Gestion des entreprises, nouvelles compétences sociales et défis interculturels*, CREAD, 2010.
- H. PRIMECZ, L. ROMANI & S. SACKMANN, "Multiple perspectives in Cross- Cultural Management", *International Journal of Cross-Cultural Management*, 9, 3, 2009, pp. 267-274.
- H. ROSA, *Accélération, La découverte*, 2010.
- H. SCHMITZ, *Was ist Neue Phänomenologie?*, Rostock 2003.
- I. GOBRY, *Procès de la culture*, Régnier, 1995.

- I. PILLER, *Intercultural communication. A Critical Introduction*, Edinburgh University Press, 2011.
- I. VANDANGEON-DERUMEZ et D. AUTISSIER, « Construire du sens pour réussir les projets de changement », in D. AUTISSIER et F. BENSEBAA, *Les défis du sensemaking en entreprise*, *Economica*, 2006, pp.171-186.
- J. A. SONNENFELD, « Shedding Light on the Hawthorne Studies, *Journal of Occupational Behavior* », Vol. 6, 1985.
- J. BOUVERESSE, *Herméneutique et linguistique*, Combas, Editions de l'Eclat, 1991.
- J. C. KAUFMANN, « Rôles et identité : l'exemple de l'entrée en couple », *Cahiers internationaux de sociologie*, 1994.
- J. C. KAUFMANN, *L'invention de soi. Une théorie de l'identité*, Armand Colin, 2004.
- J. DEMORGON, « Vivre et penser les cultures dans la mondialisation en cours », *Intercultures*, n°20, janvier 1993.
- J. DEMORGON, *Complexité des cultures et de l'interculturel. Contre les pensées uniques*, *Economica*, 2010.
- J. F. BAYART, *Les études post-coloniales. Un carnaval académique*, Karthala, 2010.
- J. F. CHANLAT, E. DAVEL et J. P. DUPUIS, *Cross-Cultural Management. Culture and Management across the World*, Routledge, 2013.
- J. F. CHANLAT, *L'individu dans l'organisation Les dimensions oubliées*, Les Presses de L'Université Laval, Eska, 1990.
- J. J. BOUTAUD, *Le sens gourmand. De la commensalité, du goût, des aliments*, Edition Jean Paul Rocher, 2005.
- J. J. GUMPERZ, *Engager la conversation. Introduction à la sociolinguistique interactionnelle*, Éditions de Minuit, 1989.
- J. P. DUPUIS, « L'analyse interculturelle en gestion : décloisonner les approches classiques », in E. DAVEL, J. P. DUPUIS et J. F. CHANLAT, *Gestion en contexte interculturel*, Presses Universitaires Laval – Teluq, 2008.
- J. P. DUPUIS, « Problèmes de cohérence théorique chez Philippe d'IRIBARNE. Une voie de sortie », *Management International*, HEC Montréal, numéro 3, volume 8, 2004.
- J. P. SEGAL, « Culturaliste ? Culturaliste toi-même ! », *Gérer et Comprendre*, n°103, Mars 2011.
- J. P. SEGAL, *Efficaces, ensemble*, Editions du Seuil, 2009.
- J. R. LADMIRAL et E. M. LIPIANSKY, *La Communication interculturelle*, Armand Colin, 1989.
- J. ROJOT et F. WACHEUX, « K. E. WEICK, théoricien subtil de la complexité : espace, temps et interactions », in D. AUTISSIER et F. BENSEBAA, *Les défis du sensemaking en entreprise*, *Economica*, 2006.
- J. VAN MAANEN, *Qualitative Studies of Organizations*. Sage Publications, 1998.
- J. W. BERRY "Acculturation as Varieties of Adaptation", in A. PADILLA, *Acculturation : Theory, models and findings*, Boulder, 1980.
- J. W. BERRY, "Human Ecology and Cognitive Style", in *Comparatives studies in cultural and psychological Adaptation*, Sage, 1976.
- K. A. ETHIER & K. DEAUX, « Negotiating social identity when contexts change : Maintaining identification and responding to threat », *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 1994, p. 243-251.

- K. EDER, « Conséquences « polémogènes » et conséquences « irénogènes » de la communication interculturelle. Réflexions pour une politique de la rencontre en Europe », in P. DIBIE et C. WULF, *Ethnosociologie des échanges interculturels*, Anthropos, 1998, p. 65-76.
- K. J. KLEIN & S. W. KOZLOWSKI, *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations : Foundations, Extensions, and new Directions*, Jossey-Bass, 2000.
- K. Leung & M. H. Bond, « Social axioms: A model for social beliefs in multicultural perspective », *Advances in Experimental Social Psychology*, 36, 2004, p. 119–197.
- K. WEICK, *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, 1995.
- L. BOLTANSKI et L. THEVENOT, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Gallimard, 1991.
- L. BOLTANSKI, *L'Amour et la justice comme compétences. Trois essais de sociologie de l'action*, Métailié, 1990.
- L. GHERARDI et P. PIERRE, « Mobilités géographiques et écarts de pouvoir au sein de trois entreprises mondialisées Mobiles, immobiles et « ubiquistes » », *Revue européenne des mobilités internationales*, 2010, volume 26, n° 1, pp. 161-185.
- L. GHERARDI et P. PIERRE, « Population mobile dans les grandes entreprises : compétences acquises et coûts humains », *Revue Européenne des Migrations Internationales*, volume 24, n° 3, 2008.
- L. PARMENTER, « Description et définition de la compétence communicative interculturelle : perspectives internationales », in M. BYRAM, *La compétence interculturelle, Etudes coordonnées pour le Conseil de l'Europe, Direction de l'éducation scolaire, extra-scolaire et de l'enseignement supérieur*, mai 2003.
- L. THEVENOT, « Biens et réalités de la vie en société. Disposition et composition d'engagements pluriels », in M. BREVIGLIERI, C. LAFAYE et D. TROM, *Compétences critiques et sens de la justice*, Economica, 2009.
- L. ZANDER et L. ROMANI, "When Nationality Matters: a Study of Departmental, Hierarchical, Professional, Gender and Age-based Employee Groupings Leadership Preferences Across 15 Countries", *International Journal of Cross Cultural Management*, 4(3), 2004, pp. 291-315.
- M. ABDALLAH PREITCEILLE et L. PORCHER, *Education et communication interculturelle*, PUF, 1996.
- M. ABDALLAH-PREITCEILLE, *L'éducation interculturelle*, PUF, 1999.
- M. ABDALLAH-PREITCEILLE, « De l'interculturel à un humanisme du divers », *Education permanente*, n° 186, 2011.
- M. BOSCHE, *Management interculturel*, Armand Nathan, 1993.
- M. COHEN-EMERIQUE et S. FAYMAN, « Médiateurs interculturels, passerelles d'identités », *Connexions*, 2005/1, numéro 83, p. 169-190.
- M. COHEN-EMERIQUE, *Pour une approche interculturelle en travail social. Théories et pratiques*, Presses de l'EHESP, 2011.
- M. GANNON et K. NEWMAN, *The Blackwell Handbook of Cross Cultural Management*, Wiley-Blackwell, 2001.
- M. MARTINIELLO, *L'ethnicité dans les sciences sociales, Que sais-je ?*, PUF, 1995.
- M. MAURICE, F. SELIER et J. J. SYLVESTRE, *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne. Essai d'analyse sociétale*, PUF, 1982.
- M. MINKOV, *Cross-Cultural Analysis : The Science and Art of Comparing the World's Modern Societies and Their Cultures*, Sage, 2012.

- M. SAUQUET, *L'intelligence de l'autre*, 2007, ELCM.
- M. VIEGAS PIRES, "La perspective culturelle multiple en management interculturel : proposition d'un cadre théorique", 2ème conférence annuelle ATLAS-AFMI, Lyon, mai 2012.
- M. VIEGAS PIRES, « Culture de métier et intégration post fusion-acquisition. Le cas de l'intégration des systèmes de reporting lors de l'acquisition de Nippon Dantai par AXA », *Gérer et comprendre*, n° 94, 2008, p. 55-63.
- M. WATERS, *Ethnic Options. Choosing Identity in America*, University of California Press, 1990.
- M. WILLINGER, C. LOHMANN et J. C. USUNIER, Une comparaison franco-allemande de la confiance et de la réciprocité : une expérience fondée sur le jeu de l'investissement. Journée d'étude FNEGE, Strasbourg, PEGE, 29 mars 2000.
- M. Y. BRANNEN et J. SALK, *Partnering across Borders : Negotiating organizational culture in a German-Japanese joint venture*, *Human Relations*, 52, 2000, p. 451-487.
- N. A. BOYACIGILLER, J. KLEINBERG, M. E. PHILLIPS & S. A. SACKMANN, « Conceptualizing culture. Elucidating the streams of research in international cross-cultural management », in B. J. PUNNETT & O. SHENKAR, *Handbook for international management research*, The University of Michigan Press, 2003, p. 99-167.
- N. ALTER, *La force de la différence. Itinéraires de patrons atypiques*, PUF, 2012.
- N. DELANGE et P. PIERRE, *Compte-rendu de l'ouvrage de Philippe D'IRIBARNE, « Le Tiers-Monde qui réussit. Nouveaux modèles »*, *Ethnographiques*, 2004.
- N. GIROUX, « La démarche paradoxale de K. E. WEICK », in D. AUTISSIER et F. BENSEBAA, *Les défis du sensemaking en entreprise*, *Economica*, 2006.
- N. LESCA et A. BARTEL-RADIC, *Résultats, limites et perspectives de la recherche en management interculturel : quelques apports de la théorie des représentations sociale*, *Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique* 13-14-15 juin 2001.
- P. BOURDIEU, *Méditations pascaliennes*, Editions du Seuil, 1997.
- P. BURKE, « Identities and Social Structure », *Social Psychology Quarterly*, mars 2004, vol. 67, n°1.
- P. CHAMOISEAU et S. LARCHER, « Les identités dans la totalité-monde », *Cités*, 2007/1, p. 121 - 134.
- P. CORCUFF, « Acteur pluriel contre habitus ? À propos d'un nouveau champ de recherches et de la possibilité du débat en sciences sociales », *Politix*, n°48, vol. 12, 1999.
- P. D'IRIBARNE, « Contre l'anti-culturalisme primaire », *Revue Française de Gestion*, n° 91, Novembre-Décembre 1992, p. 132-138.
- P. D'IRIBARNE, « Itinéraire : P. D'IRIBARNE », *Projet*, 2001/1, n° 265, 2001.
- P. D'IRIBARNE, « National Cultures and Organisations in Search of a Theory : An Interpretative Approach », *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 9, n°3, 2009, p. 309-321.
- P. D'IRIBARNE, J. P. SEGAL, A. HENRY, S. CHEVRIER et T. GLOBOKAR, *Cultures et mondialisation. Gérer par delà les frontières*, 2002.
- P. D'IRIBARNE, *La logique de l'honneur*, Seuil, 1989.
- P. D'IRIBARNE, *Le Tiers-Monde qui réussit. Nouveaux modèles*, O. Jacob, 2003.
- P. D'IRIBARNE, *Penser la diversité du monde*, Editions du Seuil, 2008.

- P. DUPRIEZ et B. VANDERLINDEN, Des autoroutes de la recherche aux chemins escarpés de la découverte. Une démarche abductive pour aborder la dimension culturelle du management, MIME, ICHEC, Bruxelles, 2008.
- P. DUPRIEZ et S. SIMONS, La résistance culturelle, De Boeck, 2002.
- P. OUELLET, Le soi et l'autre, Les Presses de l'Université Laval, 2003.
- P. PIERRE et N. DELANGE, Compte-rendu de l'ouvrage de Philippe D'IRIBARNE, « Le Tiers-Monde qui réussit. Nouveaux modèles », Revue Economique et Sociale, numéro 3, Septembre 2004.2004.
- P. PIERRE, « La vie professionnelle comme un récit », Migrations société, numéro 93-94, 2004 a.
- P. PIERRE, « Mondialisation et constructions identitaires de cadres de l'industrie pétrolière », Revue Française de Gestion, numéro 148, volume 30, 2004 b.
- P. PIERRE, Mobilité internationale et identités des cadres. Des usages de l'ethnicité dans l'entreprise mondialisée, Editions Sides, 2003.
- P. POUTIGNAT et J. STREIFF-FENART, Théories de l'ethnicité, suivi de Les groupes ethniques et leurs frontières de F. BARTH, PUF, 1995.
- P. RICOEUR, Le conflit des interprétations, Le Seuil, 1969.
- R. BOUDON, La rationalité, Que sais-je, PUF, 2009.
- R. BRUBAKER et F. COOPER, « Beyond « Identity » », Theory and Society, vol. 29, n°1, 2000, p. 1-47.
- R. J. HOUSE, P. J. HANGES, M. JAVIDAN, P. W. DORFMAN et V. GUPTA, Culture, Leadership and Organizations, Sage Publications, 2004.
- R. L. TUNG, The cross-cultural research imperative: the need to balance cross-national and intra-national diversity. Journal of International Business Studies 39(1), 2008, p. 41-46.
- R. MIGUELEZ, La comparaison interculturelle : logique et méthodologie d'un usage empiriste de la comparaison, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 1977.
- R. QUINN, Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Compating Values Framework, Addison Wesley, US, 1993.
- R. SAINSAULIEU, L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation, Presses de la FNSP, 1977.
- R. SAINSAULIEU, Sociologie de l'organisation et de l'entreprise, PFNSP/Dalloz, 1987.
- R. SCOLLON et S. W. SCOLLON, Intercultural Communication. A Discourse Approach, Blackwell, 2000.
- R. SHWEDER et R. A. LE VINE (dir.), Culture Theory. Essays on Mind, Self and Emotion, Cambridge, Cambridge University Press, 1984.
- R. WHITLEY, "Societies, firms and markets: the social structuring of business systems", European business systems, Sage, 1992 a, pp. 5-45.
- R. WHITLEY, "The social construction of organizations and markets: the comparative analysis of business recipes", in Reed, M., Hughes, M., (eds), Rethinking organizations, Sage, 1992 b, pp. 120-43.
- S. A. SOUSSI et A. COTE, « La diversité culturelle dans les organisations. Analyse critique des fondements théoriques du management interculturel », Actes du Colloque ASAC, 2006.
- S. ALAMI, D. DESJEUX et I. GARABUAU-MOUSSAOUI, Les méthodes qualitatives, PUF, 2009.
- S. BRATOSIN, "L'approche interprétative du phénomène interculturel", Interculturel et communication dans les organisations, GRECO, Université M. de Montaigne Bordeaux 3, n° 22, 2002, p. 185.
- S. CHEVRIER, Gérer des équipes internationales, Les Presses de l'université Laval, 2012.
- S. CHEVRIER, Le management des équipes interculturelles, PUF, 2000.

- S. H. NG, & J. C. L. Lai, « Effects of cultural priming on the social connectedness of the bicultural self. A self-reference approach ». *Journal of Cross-cultural Psychology*, 40, 2009, p. 170- 186.
- S. MAGALA, *Cross-cultural Competence*, Routledge, 2005.
- S. TING-TOOMEY, *Intercultural conflict Styles : A Face Negotiation Theory*, in Y. Y. KIM & W. B. GUDYKUNST, *Theories in Intercultural Communication*, Sage, 1988, pp.213-235.
- T. FANG, « From « onion » to « ocean » : Paradox and change in national cultures », *International Studies of Management & Organization*, 35(4), 2005–2006, p. 71–90.
- T. FANG, *A critique of Hofstede's fifth national culture dimension*. *International Journal of Cross Cultural Management*, 2003.
- T. FANG, Paper for the EURAM conference, Tallinn, Estonia, June 1-4, 2011.
- T. LUCKMANN, *Die Strukturen der Lebenswelt*, Edition posthume, Shurkamp, 1979.
- V. DEMUTH, *Zyklomoderne*, Essay, Wien 2010.
- V. DESCOMBES, *Les embarras de l'identité*, Gallimard, 2013.
- W. B. GUDYKUNST et B. MODY, *Handbook of International and Intercultural Communication*, Sage, 2002.
- W. GUDYKUNST, « Anxiety / Uncertainty Management (AUM) Theory » in R. WISEMAN (éd.), *Intercultural Communication Theory*, Thousand Oaks, CA: Sage, 1995, pp. 8-58.
- W. I. THOMAS et F. ZNANIECKI, " *The Polish Paesant in Europe and America* ", University of Chicago, 1918.
- W. JAMES, *The principles of psychology*, Volume 1, Henry Holt, 1890.
- Y. F. LIVIAN, « Le concept de culture », 3ème congrès de l'AGRH, Lille, 1992.
- Y. F. LIVIAN, « Pour en finir avec HOFSTEDE. Renouveler les recherches en management interculturel », Communication à la première conférence annuelle ATLAS / AFMI Paris 26-27 mai 2011.
- Y. HONG, C. WAN, S. NO & C. CHIU, « Multicultural identities », in S. KITAYAMA & D. COHEN, *Handbook of cultural psychology*, Guilford Press, 2007, p. 323–345.
- Y. HONG, M. W. MORRIS, C. CHIU & V. BENET-MARTINEZ, « Multicultural minds: A dynamic constructivist approach to culture and cognition », *American Psychologist*, 55, 2000, p. 709-720.
- Y. LUO, « A coopetition perspective of global competition », *Journal of World Business*, vol. 42, issue 2, 2007, p. 129-144.
- Y. PESQUEUX, « L'ambiguïté du fait culturel », XXIème Congrès de l'Association Française de Comptabilité, Université d'Angers, 18-20 mai 2000.