

# Trois courants de recherche en management interculturel dans les champs francophones

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. La recherche en management interculturel, jusqu'à présent, a fait assez peu de place 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. Ce chapitre explore les différences et complémentarités de trois courants de recherche en management interculturel. Un nombre important d'acteurs éminents du champ francophone du management interculturel a eu du mal à intégrer à ses travaux les dimensions de l'identité et même de l'ethnicité comme catégorie pertinente de l'action sociale en organisation. Or nous défendons, dans ce chapitre, l'utilité d'une approche socio-anthropologique et pragmatique des dynamiques des interactions entre acteurs en contextes multiculturels. Cette approche vise 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, par delà les différences culturelles perçues.*

## Mots clés :

*Management interculturel, courant de recherche, tradition de recherche, interculturation, 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)

# Trois courants de recherche en management interculturel dans les champs francophones

Philippe PIERRE<sup>2</sup>

Les entreprises et les organisations sont affectées par de nouveaux phénomènes autour du juste traitement des différences *culturelles* 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* quand s'amplifient sentiment d'urgence et déplacements géographiques fréquents.

Entre codes d'appartenance culturels hérités et codes de référence culturelle 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.

Un nombre important d'acteurs éminents du champ francophone du management interculturel a eu du mal à intégrer à ses travaux les dimensions de l'identité et même de *l'ethnicité*<sup>3</sup> comme catégorie pertinente de l'action sociale en organisation<sup>4</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.

---

<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> : 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>4</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...

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, 2010 ; 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.

Des figures de femmes et d'hommes, autrefois marginalisées, se placent aujourd'hui au centre des préoccupations de plus en plus de recherches novatrices qui soulignent la menace permanente de l'effondrement des grands systèmes de sens (école, armée, église, étatisation...) 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).

Dans ce chapitre, nous voulons clarifier l'existence de trois courants<sup>5</sup> de recherche en management interculturel dans les mondes francophones<sup>6</sup>.

---

<sup>5</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>6</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

Dans un premier temps, nous pointerons l'enjeu d'un nécessaire renouvellement des catégories traditionnelles du management interculturel sous l'effet de la société-monde en construction et de la présence d'un nombre grandissant de personnes évoluant entre centres de références qui se multiplient, se métissent, se « liquéfient » (migrants, voyageurs, cadres mobiles en organisation...). Dans un deuxième temps, nous présenterons certaines différences épistémologiques majeures entre trois courants de recherche que nous nommerons « modèles des références nationales », « modèles des références sociétales » et « modèles émergents des références plurielles ». Dans un troisième temps, nous soulignerons l'intérêt qu'il y a à appréhender la culture autant comme un référentiel de sens que comme une capacité d'action, une authentique compétence mobilisée en situation par des acteurs soucieux de valoriser leur identité. Nous esquisserons ainsi pourquoi l'utilisation de la notion d'interculturalité nous paraît opportune à la compréhension des évolutions actuelles du management interculturel.

## ***1. « Société-monde » en construction et nécessaire renouvellement des perspectives théoriques traditionnelles du management interculturel***

« La première mondialisation mise en œuvre par l'homme 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).

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 ».

Le management interculturel s'intéresse, 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.

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 – apparemment- avec le regard du « dominé » (cadres 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 de rôles professionnels selon les lieux et les interlocuteurs, entre deux langues<sup>7</sup>...), les possibilités offertes invitent ainsi à

---

<sup>7</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,

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>8</sup>. Ce que nous appelons ici « 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, 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

---

administrative, bureaucratique ».

<sup>8</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).

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...?

## ***2. Présence de trois courants de recherche en management interculturel dans les champs francophones***



Un premier courant (empiriste, statistique et quantitatif), autour de la figure de G. HOFSTEDE<sup>9</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>10</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>9</sup> : On mentionnera le succès de la traduction française du livre de G. HOFSTEDE avec D. BOLLINGER, 1987.

<sup>10</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>11</sup>. Si ces recherches ne rechignent pas à identifier des influences diverses qui se mélangent, s'affrontent, se recomposent dans un contexte donné<sup>12</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 d'un « *agir stratégique, identitaire 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 quelque sorte à considérer le *sujet*, au risque de l'excessif, comme une illusion dont il faut systématiquement se méfier et qu'il convient de *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

---

<sup>11</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>12</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).

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>13</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>14</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>15</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. BENZA (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 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

---

<sup>13</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>14</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>15</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 ».

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>16</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>17</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.

Tout comme la dimension identitaire, l'expérience du pouvoir et des contraintes organisationnelles sont deux autres dimensions souvent minimisées que les auteurs de ce troisième courant cherchent à réhabiliter. 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

---

<sup>16</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>17</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).

sociologue des organisations aura des observations pertinentes sans doute » (J. P. SEGAL, 2011)<sup>18</sup>. P. DUPRIEZ et B. VANDERLINDEN (2010) ont su ainsi, en 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.

### ***3. 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 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

---

<sup>18</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 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).

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. 94). 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, 2010). 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.

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

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, de P. DUPRIEZ et B. VANDERLINDEN 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. 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, encore trop 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.

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>19</sup>, penser la possibilité d'un management interculturel comme coextensif d'une *éthique de la reconnaissance* dans les entreprises et organisations ?

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 « 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).

La notion d'interculturalisation, est adéquate selon nous à la réalité de situations de rencontre interculturelle qui se situent de plus en plus dans des grandes entreprises qui invitent à changer l'unité habituelle de lieu de la recherche (ordonnée autour d'une seule entreprise ou de l'atelier de production), l'unité de temps (avec les temps réglés de la production, bien distincts de ceux de la vie hors travail) et même ce que P. VELTZ appelle l'unité de problématique, à savoir l'extension du machinisme, de la technologisation des rapports sociaux et de l'aliénation du travail humain (P. VELTZ, 2007, p. 460).

Jusqu'à aujourd'hui, un certain pouvoir du chercheur en management interculturel tenait à ce qu'il connaissait souvent davantage certains objets que les acteurs opérationnels pris dans l'urgence et le manque de lucidité. Ce pouvoir se retourne avec des personnes qui vivent, par exemple, une intense mobilité géographique, et en cela sont difficilement observables dans la totalité physique d'un atelier de production ou d'un seul bureau. Ils évoluent de plus en plus sur des scènes professionnelles et familiales plurielles, ne sont pas sédentaires et aisément offerts au regard du chercheur. Les phases de perception, de recueil des données sont de plus en plus difficiles d'accès pour le chercheur s'il est seul, car la capacité de beaucoup d'acteurs à faire appel à une théâtralisation de leurs comportements, va, à notre sens, croissante. Ces acteurs sont habitués très tôt très jeunes à parler plusieurs langues en différents lieux à différents interlocuteurs. Certains objets même de recherche du management interculturel (travail en équipes plurinationales déspatialisées, mobilité internationale, migrations,

<sup>19</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 ».



sociologie des élites et des dirigeants... exercés dans un contexte de normalisation, de certification, de labellisation croissantes et souvent désormais en plusieurs langues de travail) invitent ainsi de plus en plus à percer , pour le chercheur, des mondes peu connus, peu familiers, et constamment à ne pas épouser comme telles les formulations du sens commun mais les travailler et les déconstruire. Ceci exige de nouveaux modes de coopération pour les chercheurs eux-mêmes et la possibilité de croiser des informations recueillies en plusieurs lieux géographiques avec des collègues de disciplines différentes des leurs.

Au final, l'identité du management interculturel et la différence de cette discipline du management par rapport aux autres vient moins, à notre sens, d'une quelconque « autonomie théorique » que de la singularité du problème social qu'elle traite et de l'intérêt interdisciplinaire que ce problème suscite. Saint Thomas d'Aquin disait redouter l'homme d'un seul livre. Peut-être faut-il craindre pour celui qui se pique d'interculturel d'être l'homme de tous les livres à la curiosité insatiable, ce démon qui pousse à élargir sans cesse les horizons du savoir et se retirer progressivement des dimensions de l'action !

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