

Les compétences inter-culturelles des managers mobiles en entreprise

« C'est au moment où ils auront pris pleinement conscience de l'irréductibilité de leurs différences, de leur impossibilité à communiquer d'une manière totalement satisfaisante, du caractère contingent de leurs liens (qui peuvent être limités et interrompus pour une infinité de causes et de toute façon par la mort), c'est à ce moment que les membres du groupe font l'expérience d'un lien qui survit à toutes ces expériences négatives et les englobe sans les nier » (M. PAGES)¹.

La multiplication et la complexification des échanges entre pays riches sont deux des aspects les plus discutés et les plus immédiatement perceptibles de notre âge contemporain². Dans les entreprises « mondialisées », parmi ces flux, la dimension humaine a pris, au début des années soixante, une importance sans cesse croissante et est venue renouveler les formes de mobilité géographique au travail³. Ainsi, à cette époque, l'expatriation était le *modus operandi* dominant des entreprises qui envoyaient à l'étranger des cadres à potentiel pour réaliser des missions à risque en termes de danger physique ou de rudesse du climat, de conquêtes de nouveaux marchés ou encore à haute valeur ajoutée technologique. Ce modèle apparaissait alors en général comme unidirectionnel, où le siège social de l'entreprise était le point de départ et le point de retour de ces affectations de longues durées. Or, aujourd'hui, cette dimension humaine est de moins en moins perçue comme « transparente »⁴ mais de plus en plus coûteuse quand la mobilité géographique s'exerce en famille et est concurrencée par les pratiques d'impatriation ou de quasi-mobilité (par exemple, le *commuting* en Europe avec des retours possibles en train ou en avion le week-end au foyer, des déplacements frontaliers faisant la navette quotidienne entre le domicile dans un pays et le bureau dans un autre)⁵. Pour les dirigeants, il s'agit de réduire à minima les coûts de transaction induits par ces mobilités, les coûts liés aux « distances culturelles » dans la préparation et le travail de salariés mobiles géographiquement⁶. A cette nouvelle dimension à prendre en compte, allait bientôt correspondre un nouveau type de manager : le manager interculturel sachant justement analyser et

¹ : M. PAGES, 1963, cité par D. ANZIEU et J. Y. MARTIN, La dynamique des groupes restreints, PUF, 1997, p. 293.

² : A. TARRIUS, Les nouveaux cosmopolitismes. Mobilité, identités, territoires, Editions de l'aube, 2000 ; J. URRIS, Sociology beyond societies, Routledge, 2000 ; D. MARTIN, J. L. METZGER et P. PIERRE, Les métamorphoses du monde. Sociologie de la mondialisation, Le Seuil, 2003.

³ : J. F. CHANLAT et C. BARMEYER, « Cultures, nations et management », Management International, numéro 3, volume 8, 2004, p. XI.

⁴ : N. ADLER, International dimensions of organizational behavior, South-Western College Pub, 4th Edition, 2001.

⁵ : On pourrait distinguer, à grands traits, quatre types de dirigeants et managers mobiles : les « transnationaux » qui occupent le sommet de la hiérarchie et qui vivent plus que d'autres dans les avions, sont régulièrement amenés à être sur des projets de courte ou moyenne durée d'envergure mondiale, les « multinationaux », voyageant plus épisodiquement dans une région géographique donnée, les cadres « locaux » dirigeant des étrangers et enfin les cadres « locaux » qui vivent seulement des formes « d'internationalisation sur place » sans face-à-face directs et prolongés avec des partenaires étrangers (dans des contacts avec l'étranger médiatisés par les nouvelles technologies de l'information) (P. PIERRE, Mobilité internationale et identités des cadres. Des usages de l'ethnicité dans l'entreprise mondialisée, SIDES, 2003).

⁶ : E. ALLIX-DESFAUTAUX, « Négociations d'affaires internationales et paradigme transactionnel : bilan et contributions d'une étude empirique », Annales du management, Economica, 1994.

composer avec les différents paramètres propres à chacune des cultures supposées présentes dans l'interaction au travail. Or, ce nouveau salarié cosmopolite, de quels savoir-faire devait-il disposer pour être un bon « manager interculturel » vivant le passage de la bataille pour mieux produire à la bataille pour mieux concevoir⁷ ? Y a-t-il une *compétence culturelle* qui permettrait ainsi de pouvoir recruter dans ses équipes la personne qui aurait ce sens de la gestion de la diversité culturelle dans le contexte de l'entreprise⁸ ? Comment penser simultanément unité d'une équipe d'hommes et de femmes au travail, quand nul ne peut douter de l'existence des autres, et de la diversité des trajectoires biographiques et des compétences qui la constituent ?

Et si les différentes cultures donnent des places et des fonctions différentes à la parole, à l'utilisation du corps, à l'expression des émotions, à la convivialité, aux rôles... comment comprendre et faire travailler ensemble les salariés à la frontière de leur(s) culture(s) ? Comment comprendre, par exemple, cette capacité à relier culture d'origine, culture d'entreprise et culture professionnelle de cet expert-comptable anglais, né en Inde, marié à une indonésienne, et recruté aux Etats-Unis pour le compte de la filiale d'un groupe industriel d'origine française qui se définit pourtant comme « mondial » ?

C'est à ces questions que nous tenterons d'apporter une réponse en questionnant la notion de *compétence culturelle* ou plus précisément celle de compétence *inter-culturelle* dans la mesure où nous nous intéressons principalement à celles et ceux qui ont à gérer plusieurs cultures et se retrouvent par conséquent en position de médiateur culturel entre leurs enracinements culturels d'une part, la culture de l'entreprise d'autre part et, finalement, celle(s) de leur(s) collaborateur(s). Pour y parvenir, nous analyserons d'abord brièvement certaines des dynamiques à l'œuvre au sein des notions de *compétence* et de *culture*. La culture n'est pas un espace de sens unifié et hiérarchisé. C'est aussi une compétence et une capacité d'action, le produit d'une interaction humaine et d'effets imprévisibles de situation.

Puis, dans un second temps, nous verrons pourquoi il n'existe, à proprement parler, aucune compétence interculturelle mais que derrière ce vocable quelque chose d'*autre* nous fait signe. Une compétence d'ordre collectif qui ne peut pas être exercée par une personne seule et qui fait que l'autre n'est pas le simple produit de sa culture mais qu'il devient aussi co-constructeur des systèmes de règles culturels qui mettent en forme les situations de travail. Toute expérience interculturelle peut être intelligible comme processus d'influence interindividuelle mobilisant de façon, parfois contradictoire et floue, les trois dimensions que sont le sens symbolique, l'intérêt et l'identité, et qui débouche pour l'individu au travail sur un processus de transformation de ses représentations qu'il cherchera à mettre perpétuellement en forme par l'acte narratif. Dès lors, un enjeu des gestionnaires en entreprise devient de prendre le pouls d'une culture *en acte*⁹ et non réifiée comme objet à lister (les fameuses « aires culturelles » regroupant plusieurs pays d'implantation, par exemple).

⁷ : C. NAVARRE, « De la bataille pour mieux produire à la bataille pour mieux concevoir », *Gestion 2000*, 1992 , p. 13.

⁸ : A. BERSET, S. A. WEYGOLD, O. CREVOISIER et F. HAINARD, *Main d'œuvre étrangère et diversité des compétences. Quelle valorisation dans les entreprises ?*, L'Harmattan, 2000.

⁹ : M. J. BENNETT, "A developmental approach to training for intercultural sensitivity", *International Journal of Intercultural Relations*, n° 10, 1986, 179-198.

1 La Compétence comme dynamique de reconnaissance du soi

Une première définition de la compétence interculturelle pourrait être « la capacité d'un individu à savoir analyser et comprendre les situations de contacts entre personnes (et entre groupes) de cultures différentes, puis à les gérer et valoriser dans le sens des objectifs de l'entreprise ». On évoquera alors une compétence possédée par une personne et « fondée sur des expériences vécues et analysées dans des contextes interculturels »¹⁰.

Alors que certains expatriés (« peu compétents ») dans une filiale se contenteront de représenter les intérêts de la maison mère et ne parviendront pas à assumer, malgré leur statut privilégié, une fonction de *transmetteur* d'un « savoir instrumental exporté de chez soi vers l'autre », d'autres managers, en revanche, assumeront un rôle plus complexe de *médiateur culturel* « en aidant à la meilleure compréhension entre les deux parties », grâce à un « savoir intégratif importé de chez l'autre vers chez soi »¹¹. Disposant d'une capacité à « arrondir un petit peu les coins », ils feront montre d'une expertise à la fois professionnelle liée à un métier¹², organisationnelle (connaissant les normes, méthodes et procédures propres à l'entreprise qui les emploie)¹³ et aussi relationnelle avec les milieux d'accueil, pendant et en dehors des heures de travail. Ils ne considéreront pas la nationalité (de papier) d'un collègue comme le critère explicatif principal, voire unique, de ses comportements. Ils ne penseront pas non plus, à l'extrême, que chaque peuple a un substrat historique particulier, production collective prévisible, que les gestionnaires devraient parvenir à découvrir et mieux comprendre¹⁴, ni que les acteurs au travail sont parfaitement aptes à choisir, en fonction des lieux d'exercice, leurs enracinements et les réponses culturelles opportunes (mythe du « global player » partout « adaptable »)¹⁵.

¹⁰ : O. MEIER, Management interculturel, Dunod, 2004, p. 186 ; Y. T. LEE, "Person-environment fit, culture, and levels of analysis: a cross-cultural comparative study in Asian and European countries", Thèse de Doctorat, HEC Lausanne, 2004.

¹¹ : P. YANAPRASART, Logiques d'entreprise et stratégies individuelles dans l'expatriation professionnelle, CERLE, Université de Fribourg / CLA, Université de Neuchâtel, p. 8.

¹² : C. BERGER, « Mondialisation et espaces internationaux : les équipages multinationaux de la marine marchande », Actes du VIIIème Congrès de l'ARIC, 2001 ; F. OSTY, Le désir de métier, PUR, 2003.

¹³ : T. HANNIGAN, "Traits, attitudes and skills that are related to intercultural Effectiveness and their Implications for Cross-Cultural Training : a review of the Literature", International Journal of Intercultural Relations, vol. 14, 1990, 89-111.

¹⁴ : Soulignons aussi que la faiblesse de nombre de travaux de management interculturel appliqué, sur le plan méthodologique, concerne l'utilisation seule des questionnaires à questions fermées et à modalités ordinales qui est inadéquate quand on explore des compétences et des cheminements identitaires. L'exigence de devoir répondre rapidement favorise les mécanismes de défense inconscients : rationalisation, négation, banalisation... Le niveau exploré est celui des opinions, reconstructions conscientes à partir d'éléments cognitifs et normatifs immédiatement disponibles à la conscience. Les opinions ont souvent peu de rapports avec les comportements et avec les conduites (P. D'IRIBARNE, "Face à la complexité des cultures, le management interculturel exige une approche ethnologique", « Cultures, nations et management », Management International, HEC Montréal, numéro 3, volume 8, 2004).

¹⁵ : R. REICH, L'économie mondialisée. Dunod, 1993.

Seuls les managers les plus « compétents » sauront développer des compétences plurilingues et surtout une capacité d'intégration à l'étranger qui leur permettra - en principe - d'assurer une *transmission réinterprétée* des acquis entre deux structures¹⁶. Ces managers sauront adapter les outils de recrutement ou d'évaluation du siège de leur entreprise aux publics qu'ils dirigent, aux qualités valorisées dans l'épaisseur du social et de l'histoire de leur environnement de travail.

Il convient donc de savoir s'il existe chez les managers et candidats au management interculturel quelque chose qui les distinguerait des autres et qui en ferait de bon manager des différences culturelles¹⁷. La réponse sera positive. On pourra alors nous répondre qu'ils doivent bien savoir communiquer, savoir écouter, savoir entendre leurs collaborateurs, acquérir une multiperspectivité dans la cognition, une tolérance à l'ambiguïté dans le domaine de l'affection, une flexibilité stratégique dans le domaine de l'action¹⁸. Soit. Mais est-ce là ce qui caractérise réellement la compétence interculturelle et non pas le propre des qualités inhérentes *a minima* à tout manager¹⁹? De nombreux ouvrages ont décrit justement l'ensemble des instruments composant la boîte à outils du manager interculturel²⁰. Or, quiconque dispose d'un mètre, d'une équerre, d'un niveau et du nécessaire de maçonnerie n'est en pas pour autant maçon : on est supposé qualifié pour la maçonnerie au pied du mur, mais on n'est réellement compétent qu'une fois ce mur achevé. Il en va de même pour le management des différences culturelles : pour pouvoir les appréhender encore faut-il soi-même avoir pu et su faire ce pas de côté permettant, *rétrospectivement*, de prendre conscience de sa *propre* culture²¹. Avant d'aller plus avant dans notre compréhension des dynamiques à l'œuvre, interrogeons-nous sur les deux notions de compétence et de culture pour voir s'il existe entre elles certains entrelacs.

1.1 Esquisses autour de la figure de compétence. Compétence et qualification : l'inévitable qui pro quo

Longtemps les notions de compétence et de qualification sont restées dans une situation de *qui pro quo*. Comme le rappelle notre image du maçon et de son mur qui adviendra, la compétence ne saurait se décréter avant qu'elle n'ait pu être mise en œuvre, déployée.

Bien entendu, afin d'acquérir une qualification, il aura fallu au préalable être examiné et donc *a priori* faire la démonstration de son savoir-faire. L'examineur dans le milieu éducatif jugeant alors si ce qui a été accompli est conforme aux critères dont il dispose pour évaluer l'exercice ainsi réalisé. Cette situation d'examen repose sur le postulat qu'elle est similaire à une situation de travail. Dès

¹⁶ : C. BREWESTER, "Managing expatriates", *International Journal of Manpower*, 9(2), 1988.

¹⁷ : D. A. KOLB, *Experiential Learning. Experience as the Source of learning and development*, Prentice Hall, 1984.

¹⁸ : E. MUTABAZI et alii, *Management des ressources humaines à l'international*, Eyrolles, 1984.

¹⁹ : J. L. CERDIN, *La mobilité internationale*, Editions d'Organisations, 1999.

²⁰ : Le plus célèbre est celui de G. HOFSTEDE, *Culture's Consequences and International Differences in Work Related Values*, Sage, 1980.

²¹ : A. THOMAS, *Psychologie interkulturellen Handelns*, Hogrefe, 1996.

lors, on suppose que qualification équivaut à compétence dans la mesure où la qualification correspond à la reconnaissance par un examinateur des acquis du candidat. Or il ne saurait y avoir d'équivalence entre la qualification et la notion de compétence de par leur rapport au temps : si la qualification est acquise ponctuellement dans le temps, la compétence elle s'actualise de manière cyclique et itérative et coïncide de fait avec l'activité de celui qui est à l'œuvre²².

Ce décalage entre qualification et compétence, et la confusion entre ces deux notions, a eu, depuis plusieurs décennies, des répercussions défavorables en entreprise dans les départements ressources humaines qui devaient aussi pouvoir s'adapter et faire acquérir de nouveaux *process* de travail à l'ensemble des personnels. Les hiatus entre qualification et compétence furent nombreux et l'on recensa alors toutes les qualifications nécessaires en dressant alors d'impressionnants référentiels qui, sitôt formalisés, pouvaient s'avérer dépassés et obsolètes du fait de l'unité qui les composait.

A la différence de la qualification, *la compétence est dynamique*. Elle consiste en une appréhension d'un contexte par un acteur donné et à la mise en œuvre de ses ressources pour éviter au système qui constitue son travail de devenir entropique. Par exemple, la compétence d'un installateur informatique peut être fonction de ses diplômes, de ses expériences antérieures, mais sa compétence se constatera chaque fois qu'il parviendra, par exemple, à réparer un appareil en panne, parce qu'il aura su analyser ce qui mettait en péril le fonctionnement de l'appareil, le localiser et le résoudre. Il en va de même pour le médecin dont la compétence est corrélée à la pertinence de son diagnostic, aux ingénieurs et à leur capacité de gérer des projets sous contrainte de temps et de ressources et à toute autre *activité* professionnelle. Aussi la compétence est-elle une réactualisation itérative de la qualification.

1.2 La dynamique-compétence

Dans une précédente contribution²³, nous avons exposé plus en détails comment l'entreprise pouvait intégrer une organisation modulaire articulée autour des compétences ainsi qu'à leur juste rétribution. La compétence est appréhendée comme la somme des instants qui font que l'acteur, par son travail, permet la maintenance d'un système. Or, alors que l'acteur met en œuvre sa compétence, il y a *de facto* une reconnaissance implicite ou explicite de son activité par autrui : dans le cas du médecin, si son diagnostic est bon alors les maux disparaîtront. Dans le cas de l'informaticien, vous pourrez de nouveau utiliser votre machine. Ainsi, la compétence ne vaut que si, une fois actualisée, elle est reconnue par autrui : c'est le regard d'autrui qui valide ou non la compétence et ce regard est de plus en plus pluriel avec la mobilité géographique.

Dès lors, la compétence est le moment d'articulation entre l'initiative individuelle de l'acteur, son expertise et le regard d'autrui. La compétence est le liant entre l'individu, l'acteur, le groupe et la reconnaissance de son activité, de

²² : M. ABDALLAH-PREITCEILLE, *Vers une pédagogie interculturelle*, Anthropos, 1986.

²³ : M. BUREL et N. DELANGE, « La dynamique compétence, la méthode 3i », *3ème journée d'étude du GIPMIS*, 26 Octobre 2001.

son travail qui s'effectue dans la mesure où il est reconnu comme étant compétent²⁴. Le « je » s'articule au groupe par le truchement de la compétence et lorsque celle-ci s'exerce l'acteur, en réfléchissant, devient « soi » : la compétence est cette éclosion d'une perception, d'une saisie du soi (et d'un apprentissage de rôle) avec comme visée l'autre dans un contexte de travail.

La compétence est, en ce sens, doublement dynamique dans la mesure où elle permet à l'acteur de se saisir lui-même comme étant à l'œuvre et non pas comme un simple automate. Il y a donc un premier palier entre le « je » et « le soi » situé au niveau de l'acteur et un second entre l'acteur et autrui qui le reconnaît *en tant que tel*.

Si la reconnaissance est à la fois le moment initialisant la démarche compétence et celui de la situation de soi par rapport à autrui, elle participe alors à la genèse du phénomène culturel tant au niveau de l'individu que de l'ensemble des acteurs sociaux en présence (groupe, entreprise, personne...).

La compétence s'édifie bien en transformant des représentations de soi, en en construisant de nouvelles qui permettront d'agir sur l'environnement. A propos de l'expatriation et des difficultés vécues à l'arrivée en terre étrangère, J. Y. AGARD parle de « disqualification sociale temporaire », « d'impotence sociale »²⁵, pour souligner le décalage entre valorisation de la mobilité internationale, passages actifs qui devraient concourir normalement à une « formation continue équilibrée » et à une carrière prometteuse, et le vécu (organisationnel et social) du cadre mobile qui le fait se sentir partiellement compétent²⁶. Il y a, aux sources de la compétence, d'abord conflit sur des scènes d'apprentissage diversifiées puis acte de « ré-appropriation » individuel à travers la réflexion personnelle, l'échange en petits groupes avec les siens, le débat en grand groupe avec ses pairs, la mise en situation, le questionnement sur le verbal, le non-verbal, la parole, l'écriture, le visuel, le gestuel... Dans une perspective proche, P. YANAPRASART admet que le manager mobile peut passer du stade de simple acteur à celui du « médiateur » en entreprise s'il ne se limite pas à transmettre des savoirs ou savoir-faire à l'autre mais s'il assume la clarification des « conceptions et des besoins que peut faire émerger toute situation de communication ». L'auteur parle de « *re-connaissance de l'autre* ». « Entre Soi social et culturel et Soi identitaire, le médiateur professionnel est donc celui qui a réussi à passer un «pacte identitaire» avec lui-même en trouvant un équilibre entre ce sentiment de stabilité identitaire et des *compétences attitudinales* d'adaptation à son environnement »²⁷. L'expatrié, plus

²⁴ : Nous insistons sur le fait que les qualifications ne sauraient contribuer durablement à la reconnaissance du groupe dans la mesure où, comme nous l'avons vu, elles ne sont ni itératives, ni actuelles.

²⁵ : J. S. BLACK et M. MENDENHALL, « The U-Curve adjustment hypothesis revisited : a review and theoretical framework », *Journal of International Business Studies*, Second Quarter, 1991.

²⁶ : J. Y. AGARD, *Ethnographie de la mobilité internationale. Le cas d'une multinationale française*, Thèse de Doctorat de sociologie, Paris 5, 2004, p. 53. J. Y. AGARD explique que cette impotence « peut être « expérimentée » (par exemple, l'impossibilité d'obtenir un changement de réservation d'avion auprès d'une agence par une simple demande, impossibilité d'obtenir un carnet de vaccination auprès d'une administration médicale) et / ou ressentie par l'individu. « Elle se traduit alors par une inhibition à affronter les acteurs par crainte d'incompréhension, de ridicule, de danger pour soi ou d'exaspération (par exemple, la femme d'un expatrié qui reste cloîtrée chez elle craignant de prendre les transports en commun ou de ne pas se faire comprendre par un chauffeur de taxi) » (*Idem*, p. 416).

²⁷ : P. YANAPRASART, *Logiques d'entreprise et stratégies individuelles dans l'expatriation professionnelle*, CERLE, Université de Fribourg / CLA, Université de Neuchâtel, p. 10.

que les autres cadres, construit des « mondes » qui ont un sens pour lui et au sein desquels il se situe et situe les siens : mondes politiques, religieux, familiaux, professionnels, associatifs...²⁸ et qui définissent un modèle multidimensionnel de la personne. Ce sujet « pluriel » se perçoit différemment dans les divers registres de son fonctionnement, étalonnant ses compétences et ses mérites en termes familiaux, scolaires, physiques, émotionnels... Tout son art, en contexte multiculturel, consiste ainsi à maîtriser en lui et à lire chez autrui le jeu incessant des signes qui définissent les formes de la civilité, celle d'une maîtrise toujours imparfaite des émotions²⁹. En ce sens, M. THOMAS souligne que le sujet n'est pas passif mais organisateur, « machine à inférer », à produire du sens » et se réfère à trois grandes catégories d'apprentissage en environnement multiculturel :

- « l'impression » ou le « renforcement » : il s'agit de la transmission de connaissances à un élève qui ne sait pas par un « maître » qui sait.
- « le modelage », terme qui évoque à la fois le modèle à reproduire et la forme à donner : celui qui apprend doit imiter et reproduire des façons de faire reconnues comme pertinentes et efficaces par un « formateur » qui s'adresse à des stagiaires qu'il doit « former » (au sens de donner forme).
- « la construction » : l'apprenant, canalisé par un « accompagnateur », se transforme lui-même en produisant les savoirs et compétences dont il a besoin »³⁰.

Ces trois modèles d'apprentissages apparaissent nécessaires et complémentaires. Par exemple, écrit M. THOMAS, « qui veut être musicien doit être informé sur la gamme des notes et leurs modulations (modèle 1), s'entraîner à faire des gammes (modèle 2) et interpréter de manière personnelle une œuvre en repérant ses difficultés (modèle 3) »³¹.

Alors que nous commençons à, peut-être, mieux saisir comment la compétence est l'occasion pour une culture de se constituer, reste à nous pencher maintenant sur la notion de culture pour voir comment cette dernière pourrait s'articuler avec celle de compétence.

2 Pour une nouvelle approche de la culture en entreprise

De même que la notion de compétence a été souvent confondue avec celle voisine de qualification, la notion de « culture », parce qu'elle serait l'une des

²⁸ : C. DUBAR, *La crise des identités*, PUF, 2000, p. 207.

²⁹ : P. PIERRE, « Les variations de l'identité d'élites mondialisées », *Connexions*, 83/1, 2005.

³⁰ : J. C. DESCHAMPS et J. L. BEAUVOIS, « Attributions intergroupes », in R. Y. BOURHIS et J. P. LEYENS (dir), *Stéréotypes, discriminations et relations intergroupes*, Mardaga, 1994, in M. THOMAS, « Acquérir une compétence interculturelle. Des processus d'apprentissages interculturels au quotidien », *Mémoire de DESS de Psychologie*, Université de Nancy 2, Octobre 2000, p. 51.

³¹ : M. THOMAS, « Acquérir une compétence interculturelle. Des processus d'apprentissages interculturels au quotidien », *Mémoire de DESS de Psychologie*, Université de Nancy 2, Octobre 2000, p. 51.

choses au monde les mieux partagées, est peu envisagée, dans le domaine de la gestion, dans une perspective d'échanges dynamiques et itératifs³².

Il ne s'agit en effet ni de recourir à la traditionnelle dichotomie entre « nature » et « culture », ni d'en dresser l'histoire, aussi passionnante soit-elle³³, ou d'étudier les cultures de peuples primitives avec le regard de l'ethnologue, mais de chercher à rendre compte si possible de la dynamique inhérente à tout phénomène culturel au travail.

A cet égard, si la culture d'entreprise a intéressé certains chercheurs dans la mesure où elle serait l'expression, la résultante de toutes les communications de l'entreprise³⁴, elle n'a que trop peu été appréhendée autrement que sous un aspect purement *ethnographique*. Ainsi, les multiples observations de terrain viennent alors catégoriser tant ce qui est observé que le résultat de ces observations dans des typologies à vocation encyclopédiques mais malheureusement inaptées à rendre compte du dynamisme interne et propre à toute culture³⁵.

Ceci nous amène à renouveler la définition que l'on peut donner de la culture. Une première définition fonctionnelle de la culture consiste à la considérer comme un système de symboles et de relations de sens (croyances, valeurs, mythes, rites) qui, comme une syntaxe linguistique, offre un code combinatoire des éléments à l'intérieur d'un répertoire existentiel déterminé.

D. W. WINNICOTT désigne la culture comme un espace intermédiaire articulant le code psychique personnel (par exemple, la structure des identifications, les relations d'objet, les systèmes défensifs...) et le code social (systèmes de croyances, valeurs). Chaque culture définit des données telles que forme d'habitat, rythme de vie, habitudes alimentaires, proxémiques... Ces caractéristiques renvoient à un groupe d'appartenance et sont visibles pour qui est en dehors du groupe. Les membres du groupe ne les perçoivent pas ou que peu, puisqu'ils se renvoient les mêmes images en miroir. Ces « incorporats culturels » sont des organisateurs de l'espace relationnel et du temps historique. Ils constituent une référence du dedans et du dehors du groupe. Or, comme l'écrivent M. ABDALLAH-PREITCEILLE et L. PORCHER, "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"³⁶. 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 »³⁷. Elle se donne à voir comme une *somme d'écart*s, capacité à s'étonner d'un décalage à soi-même. F. FLAHAULT a

³² : C. BARMEYER et J. BOLTEN, *Interkulturelle Personalorganisation*, Verlag Wissenschaft und Praxis, 1998.

³³ : D. CUCHE, *La notion de culture dans les sciences sociales*, La découverte, 1996.

³⁴ : N. D'ALMEIDA, *Les promesses de la communication*, PUF, 2001.

³⁵ Nous ne remettons nullement en cause l'intérêt d'études sociologiques ou ethnographiques, mais simplement les conclusions de certaines d'entre elles qui ont tendance à éviter les aspérités culturelles ou à les caricaturer selon une logique de réduction des différences culturelles (N. DELANGE et P. PIERRE, Compte-rendu de l'ouvrage de P. D'IRIBARNE, « Le Tiers-Monde qui réussit. Nouveaux modèles », *Revue Economique et Sociale*, numéro 3, Septembre 2004). Toute typologie culturelle étant soumise aux conditions de l'observation, elle ne saurait servir à pouvoir sérieusement en déduire quoi que ce soit d'utile pour anticiper, gérer et manager des situations de crise au sein d'entreprise. Ces typologies ne doivent pas être considérées comme étant métonymiques : elles ne renvoient en aucun cas au tout qu'elles sont censés étudiés, mais simplement à l'observation du tout qui est fait à un moment donné.

³⁶ : M. ABDALLAH-PREITCEILLE et L. PORCHER, *Education et communication interculturelle*, PUF, 1996, p. 62.

³⁷ : F. FLAHAULT, « Identité et reconnaissance dans les contes », *Revue du MAUSS*, n° 23, 2004, p. 47.

raison d'écrire que nous avons beau chercher en nous-mêmes, « nous ne trouvons pas de self - du moins, nous ne le trouvons pas sous la forme d'un noyau spécifique dont la réalité nous apparaîtrait immédiatement distincte de toutes les autres choses dont nous nous souvenons »³⁸. Précisément, l'être humain se souvient en se souvenant de quelque chose, « mélange de traces perceptives, d'impressions et de significations ». Ce fait même de se souvenir doit être traité en tant que partie intégrante et non séparée de l'action, et nous ne dirons jamais assez que l'identité met en relation la connaissance et les compétences, les représentations et les aspirations, les sentiments et les valorisations³⁹. Nos croyances ne sont pas toutes les causes de ce que nous faisons. En d'autres termes, l'action n'est pas simplement normée mais aussi réactive. D. DESJEUX souligne justement que « les modèles culturels, les habitus ou les visions du monde » sont 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 »⁴⁰. Entre permanence (l'individu vit dans un univers nouveau comme il le faisait avant), dédoublement (l'individu adopte des pensées, des croyances et des pratiques en fonction de l'univers social dominant) et mélange (chaque univers apporte sa vision du monde et féconde une synthèse), la personne, particulièrement en contexte interculturel, n'est pas immédiate, simplicité et « primitivité » du moi mais médiante, construite, complexe et « tardive »⁴¹. C'est toujours secondairement, dans un effet de « sens » lié aux situations, que l'individu peut se rendre compte de la diversité des attitudes ou attributs qu'il possède et faire un travail « d'ajustement »⁴². Prenant soin d'éviter le clivage entre l'individu et la société, il convient, selon nous, de prendre en considération le niveau *intrapsychique* du développement individuel tout en l'appréhendant en termes *d'influences contextuelles*. Le premier niveau (réalité intrapsychique individuelle) relève de la forme du discours (comment je dis et à qui), le deuxième (réalité contextuelle du contact des sujets porteurs de cultures en présence) est plutôt liée aux termes du contenu (ce que je dis ou ne dis pas) et la dernière est tributaire des modalités de communication entre l'individu et son environnement (effet imprévisible qui pose la question des manières dont une partie - et une partie seulement - des expériences passées incorporées par les acteurs est mobilisée, convoquée, réveillée par la situation présente). Les acteurs au travail dans la conversation ou la négociation, sont rarement conscients des dimensions cachées (réactivées) de cet échange. Ce qui était diagnostiqué comme un problème organisationnel (hiérarchie lointaine avec des décideurs distants, par exemple) trouve souvent son origine dans le comportement communicatif (savoir adopter le discours approprié au bon moment afin de convaincre) et la pluralité des présentations de soi dans les échanges.

³⁸ : F. FLAHAULT, « Identité et reconnaissance dans les contes », *Revue du MAUSS*, n° 23, 2004, p. 49.

³⁹ : « C'est la croyance à l'origine commune qui substantialise et naturalise les attributs tels que la couleur, la langue, la religion, l'occupation territoriale, et les font percevoir comme des traits essentiels et immuables d'un groupe. (...) Ni le fait de parler une même langue, ni la contiguïté territoriale, ni la similarité des coutumes ne représentent en eux mêmes des attributs ethniques. Ils ne le deviennent que lorsqu'ils sont utilisés comme des marqueurs d'appartenance par ceux qui revendiquent une origine commune » (P. POUTIGNAT et J. STREIFF-FENART, *Théories de l'ethnicité*, PUF, 1995, p. 178).

⁴⁰ : D. DESJEUX, "Les échelles d'observation de la culture", *Interculturel et communication dans les organisations*, GRECO, Université M. de Montaigne Bordeaux 3, n° 22, 2002, p. 93.

⁴¹ : I. MEYERSON, *Les fonctions psychologiques et les œuvres*, Albin Michel, 1948.

⁴² : « L'homme ne se confond pas avec son destin social particulier, mais il se définit par sa capacité de ne pas être le simple produit de ces déterminations historiques, par sa faculté d'autonomie au moins relative par rapport à la nature et à la société, en termes philosophiques, par sa liberté » (D. SCHNAPPER, *La relation à l'autre*, Gallimard, 1998, p. 180).

Comme F. RASTIER et S. BOUQUET, nous pensons que « la culture peut devenir un domaine d'objectivité fédérateur des sciences sociales »⁴³ à condition de l'interroger à l'aune de ce nouveau paradigme heuristique dans le domaine des *sciences de la culture*, en ayant notamment un regard réellement pluridisciplinaire et en empruntant à d'autres disciplines d'autres outils nous permettant de construire justement une *autre* manière de voir.

Aussi, nous exposerons en quoi la culture peut être appréhendée autrement et selon deux axes, l'un où la culture serait pensée en tant que *récit*, l'autre en tant qu'*objet mathématique* dont la conception rendrait compte de sa structure et de sa dynamique propres.

2.1 La culture comme récits

Il n'y a pas processus univoque de l'estime de soi chez les managers mobiles mais variété de nuances, situées en fonction des différentes places du sujet (à la maison, au travail, avec les amis...). Et s'identifier au travail, pour eux, c'est peut-être d'abord « se mettre en mots »⁴⁴. L'identification aux mots de la langue administrative, publique (définissant plusieurs identités au sens de « positions » dans des catégories officielles), de la langue de l'entreprise, diffère pour les expatriés des mots intimes comme des mots des interactions courantes et des conversations avec leurs collègues. Ce qui importe c'est l'usage que les individus font de leurs propres catégories, des mots venus de leurs expériences comme des souvenirs de leurs actions⁴⁵. Nous ne cessons ainsi de vouloir définir ce que nous serons et les individus plongés en contexte multiculturel l'illustrent davantage que tout autre. Le sujet, sans être acteur parfaitement conscient de son « jeu », est alors plus « auteur » d'une narration que personnage pris dans son jeu. Il fait le choix d'unités narratives, de fragments dans le continu de sa vie. Comme pour le joueur internet qui cherche moins à construire un personnage que d'être reconnu comme auteur de personnages, c'est paradoxalement en jouant à apprendre à être autrui que les managers mobiles deviennent eux-mêmes. C'est, de plus en plus, en empruntant différents « alter » qu'« égo » au travail se construit corrélativement dans la mise à l'essai « ludique » de différents soi sociaux⁴⁶. Les managers mobiles, peut-être moins que les autres cadres, ne se censurent dans l'essai de nouveaux soi. Mais pour eux, en différents lieux de l'entreprise, la reconnaissance intersubjective n'est jamais acquise et exige d'être relancée⁴⁷. C'est bien elle qui fait *l'histoire* du sentiment d'être compétent. Le chercheur peut ainsi classer, non pas des personnes en tant que sujets singuliers, mais des types de catégories et d'argumentaires, des « ordres catégoriels » et des « univers de croyances », des formes langagières, qui peuvent être regroupées en classes et interprétés comme des formes identitaires.

⁴³ F. RASTIER et S. BOUQUET, Une introduction aux sciences de la culture, Paris, PUF, 2002, p. 8.

⁴⁴ : C. DUBAR, La crise des identités, PUF, 2000, p. 203.

⁴⁵ : N. ELIAS, La dynamique de l'Occident, Calmann-Lévy, 1975.

⁴⁶ : Nos travaux soulignent un besoin de sécurité ontologique des managers mobiles et qui trouve son expression dans la défense d'une identité ethnique ou, plus exactement, dans des procédés de manipulation situationnelle de l'ethnicité (P. PIERRE, « La vie professionnelle comme un récit. L'identité narrative des cadres internationaux dans l'entreprise mondialisée », Migrations Société, numéro 93-94, mai-août 2004).

⁴⁷ : D. LANDIS et R. BHAGAT, Handbook of Intercultural Training, Sage, 1996.

Sans vouloir reprendre le détail de nos travaux précédents⁴⁸, il convient de saisir la culture comme un récit et ce, dans le triple sens que distingue G. GENETTE dans Figure III : d'abord la *culture* est *récit* parce qu'elle se traduit par une série d'*énoncés narratifs* (I) se traduisant linguistiquement mais socialement, sémiologiquement.... ensuite elle incarne également la succession d'évènements (II), d'histoires, qui ont permis à l'individu, à l'acteur social de devenir ce qu'il est avec ses valeurs, ses repères, son identité enfin la culture est un événement (III) dans la mesure où explicitement ou implicitement elle est autoréférentielle, c'est-à-dire qu'elle informe tant l'émetteur que le récepteur du message.⁴⁹ La culture est un « médiateur »⁵⁰ : elle correspond simultanément aux informations caractérisant la provenance culturelle de l'émetteur, du message et le vecteur de diffusion, l'interface grâce à laquelle ces informations seront communiquées. La culture se situe donc sur le terrain de la médiation où émetteur et récepteur sont nécessairement dans un schéma de communication classique, que celui-ci soit conscient ou pas.

Dans la mesure où nous entrevoyons désormais qu'elle est intimement et structurellement liée à l'interfaçage d'un émetteur et d'un récepteur, la culture ne peut pas ne pas être le récit de soi. C'est justement cette connexion entre ces deux composantes de toute communication que nous analyserons grâce à « l'herméneutique du soi » qu'a proposé P. RICOEUR dans nombre de ses ouvrages, notamment *Soi-même comme un autre*⁵¹.

En effet, pour P. RICOEUR, la question du soi émerge à partir de la recherche, par le locuteur, de son identité. Dans un premier temps, il la définira en réaction à son environnement : « Je ne suis pas le ciel, ni une plante, ni un arbre, ni Pierre, ni Paul... je suis moi ». Ce moi résulte d'une série d'oppositions linéaires et frontales fondées sur une manière d'appréhender l'autre à la fois polémique et réductrice et correspond à ce que P. RICOEUR appelle l'*idem*. On reconnaît bien là le mécanisme primaire d'identification qui segmente en généralement le monde en deux grandes catégories entre le familier et l'étranger, le premier étant toléré, accepté et défendu, le second rejeté, caricaturé et perçu comme dangereux. Or, cet *idem* tend à recouvrir une autre composante de l'identité, car il ne peut intervenir qu'après qu'il y ait eu réflexion, consciente ou inconsciente, du sujet, ce que P. RICOEUR nomme *ipse*. Il ne faut donc pas confondre *ipse* avec *idem* dans la mesure où le second *dérive* du premier et l'occulte spontanément. La construction identitaire, animée par une dialectique *idem / ipse*, est donc sous-tendue par la présence, inquiétante ou généreuse, de l'Autre : toute naissance de soi éclot sur fond d'altérité qui n'altère en rien l'identité du sujet, de l'acteur, mais en révèle les nuances, les contours, de son visage.

La culture est donc un récit (I, II & III), un récit qui *se projette* et dont l'histoire est la découverte de l'Autre *en tant qu'Autre*, dont le dénouement coïncide très

⁴⁸ : N. DELANGE, « Culture et communication : les catastrophes de l'interculturalisme », Mémoire de Maîtrise, Paris, Sorbonne IV, 2003.

⁴⁹ : G. GENETTE, Figures III, Paris, Le Seuil, 1972, p. 71. Pour synthétiser, le récit est une composition d'*histoire(s)* lors d'une *narration*.

⁵⁰ : Néologisme que nous empruntons à N. D'ALMEIDA, Les promesses de la communication, Paris, PUF, 2001, p. 12.

⁵¹ : P. RICOEUR, Soi-même comme un autre, Le Seuil, 1990, p. 28.

précisément avec la découverte du Visage de l'Autre⁵². La culture est le médium à partir duquel le « je » (*idem*) découvre le « soi » qui se construit lui-même (*ipse*) à partir de la figure de l'Autre, *en lui faisant face, en se maintenant face à lui*.

Alors, peut-être devrions-nous favoriser une approche phénoménologique partant de la réalité psychosociologique plutôt que d'attribuer une catégorie relative à une théorie scientifique à chaque individu ?

Pour aborder cette question de la mise en récit de soi, les ressources de la sociologie « classique » ne sont plus suffisantes. C. DUBAR partage ce constat de la nécessité d'une approche pluridisciplinaire (ethnométhodologie, analyse structurale du récit, lexicographie, ethnographie...)⁵³ : en effet, « L'identité personnelle ne devient narrative que mise en récit. C'est dans et par « la mise en récit de soi-même » que le soi intime, réflexif, devient une histoire, une genèse et même une « chronogenèse » qui engage une signification subjective du temps, de soi comme histoire »⁵⁴. Être historien de soi implique donc une dialectique performative où le sujet, lecteur et scripteur, se « reconfigure » par la narration et se découvre « soi-même comme un autre ».

Seule une approche prenant en compte la question du sens (langage) des paroles d'un manager mobile dans son histoire (temps) nous semble à même d'ouvrir à un travail fécond. Pour cela, pour le chercheur comme pour le praticien en entreprise, il ne faut être focalisé sur les contenus culturels, qu'ils soient supposés à partir d'une préconception de sa culture d'origine ou apportés par le sujet lui-même.

Dans une perspective compréhensive et clinique⁵⁵, les deux questions importantes sont alors celle du sens et de l'histoire : non pas comment il se définit (« représentation ») mais qu'est-ce qu'il dit de son rapport au monde et à son histoire en disant cela (« représentance »). Dans quel réseau de signification tel ou tel élément s'inscrit-il et comment prend-il vie dans l'histoire du sujet ?

Ainsi, par exemple, il n'est pas question d'appréhender seulement la personne mobile du point de vue de sa « culture d'origine », ou de ses stratégies d'adaptation à sa « culture d'accueil », mais plutôt aussi du point de vue de son *mouvement*, c'est-à-dire de son cheminement d'un lieu à un autre et de la manière dont il s'inscrit dans son histoire, langagière et affective⁵⁶.

⁵² : E. LEVINAS, *Entre nous*, Grasset, 1991, p. 20 : « La rencontre d'autrui consiste dans le fait que malgré l'étendue de ma domination sur lui et de sa soumission, je ne le possède pas ».

⁵³ Par exemple, il écrit : « Le détour par toutes les disciplines traitant de la subjectivité par l'analyse du langage, des manifestations de l'inconscient jusqu'aux marques de l'énonciation en passant par les procédés argumentaires de la persuasion et des formes narratives comme moyens d'expression d'un projet subjectif, me semble de plus en plus nécessaire aux sociologues s'ils veulent prendre en compte la subjectivité et dépasser les réductions des individus à leurs origines communautaires et à leurs appartenances statutaires. Le langage de l'identité personnelle ne peut s'analyser sans les multiples ressources des sciences du langage et de ses appropriations subjectives », in : C. DUBAR, *La crise des identités*, PUF, 2000, p. 225.

⁵⁴ : C. DUBAR, *La crise des identités*, PUF, 2000, p. 207.

⁵⁵ : C. DUBAR, « Agent, acteur, sujet, auteur : du pareil au même ? », *Communication au 1^{er} Congrès de l'AFS*, 2004.

⁵⁶ : J. A. BITSIS et G. MASSET, *Difficultés méthodologiques de la rencontre des sujets exilés : enjeux et perspectives*, Université Lumière Lyon 2.

2.2 Culture & mathématique : une catastrophe ?

Aussi étrange que cela puisse de prime abord sembler, il peut s'avérer fécond de chercher dans les mathématiques des perspectives nouvelles pour penser culture et compétence. Par exemple, on pourra ici convoquer la référence de V. PROPP, qui, avec sa *Morphologie des contes*, produisait une autre lecture du conte en général. Est-il alors possible d'envisager une morphologie de la culture, sans que celle-ci ne soit réductrice mais rende au contraire justice à l'aspect dynamique et itérative de toute situation interculturelle ? Nous le pensons, en nous appuyant sur les travaux qu'a conduit R. THOM tout au long de sa vie, avec, en particulier, la notion de *catastrophe*.

Pour éviter tout contresens sur cette acception du terme, laissons R. THOM le définir : « on appellera « catastrophe (au sens de la Théorie des Catastrophes) » ce saut brutal qui permet au système de *subsister* quand il devrait normalement cesser d'exister. La 'catastrophe' est donc une 'manoeuvre de survie' d'un système mis en demeure de quitter sa caractéristique normale. »⁵⁷ Ceci contraste bien évidemment avec ce qu'entend le sens commun par « catastrophe » puisqu'elle est pour R. THOM éminemment salvatrice pour le système étudié. Par ailleurs, la Théorie des Catastrophes « est avant tout une méthode, et un langage. Comme tout langage la Théorie des catastrophes sert à décrire la réalité. (...) Typiquement la méthode va jouer comme suit : supposons qu'on observe une morphologie empirique [un système donc] entre deux dates (t_0 , t_1) ; de l'examen de cette morphologie, le théoricien des catastrophes pourra déterminer le modèle dynamique le plus simple (modèle minimal) qui engendre cette morphologie. Il pourra ensuite extrapoler le modèle sur un intervalle (t_1 , t_2), postérieur à t_1 , et spécifier la morphologie engendrée dans cet intervalle »⁵⁸. La théorie des Catastrophes est donc herméneutique. Elle permet non pas de prédire ce que sera le système, mais bien d'anticiper ce qu'il *peut* devenir en s'intéressant précisément à la stabilité structurelle dudit système dans son évolution.

Il est possible de repérer ces incidents qui interviennent et qui permettent au système de *se maintenir*⁵⁹. Selon R. THOM, il est possible de dresser une typologie des catastrophes élémentaires, de ces « *logoi* archétypes »⁶⁰ qui

⁵⁷ : R. THOM, *Stabilité structurelle et morphogénèse*, Interéditions, 1977, p. 86.

⁵⁸ : R. THOM, « Morphogénèse & Imaginaire », *Cahiers de recherche sur l'imaginaire*, Paris, Lettres Modernes, 1978, p. 10.

⁵⁹ Rapidement, c'est ce à quoi fait allusion E. LEVINAS lorsqu'il parle de l'« autre » de l'être. « Non pas être autrement, mais autrement qu'être » admet E. LEVINAS dans *Autrement qu'être ou au-delà de l'essence*, M. NIJHOFF, 1978, p. 13.

⁶⁰ « Un 'logos' est essentiellement une situation dynamique de conflit entre actants qui ont à se partager un espace substrat qu'ils se disputent. Conception héraclitienne, selon laquelle toute morphologie est le résultat (ou le constat) d'un conflit » (R. THOM, « Morphogénèse & Imaginaire », p. 58). Sur l'universalité du conflit, on pourra se référer par exemple à Héraclite l'Obscur et aux fragments DK 53 & 80 : « Il faut savoir que la guerre est universelle, et la toute justice, et que engendrées, toutes choses le sont par la joute, et par elle nécessitées. » ; « La guerre est le père de toutes choses, de toutes le roi ; et les uns, elle les porte à la lumière comme dieux, les autres comme hommes ; les uns, elle les fait esclaves, les autres libres. » - in *Fragments* (trad. Marcel Conche), Paris, PUF, 1986, p. 437 sq. R. THOM emploie la notion de conflit, nous préférons parler de relation, voire de confrontation, de *face à face* pour revenir à un vocabulaire plus proche de celui de E. LEVINAS. Encore qu'il faudrait approfondir la conception thomienne du conflit qui renvoie à l'imaginaire et partant au psychique... R. THOM fait en effet référence à M. LEVY-BRUHL de la *même* manière que E. LEVINAS pour en déduire la *même* chose mais dans des champs disciplinaires différents. Ainsi, « il existe en effet deux manières radicalement différentes d'envisager l'identité d'un être :

structurent finalement tout type de relation. Cette théorisation et cette modélisation ne doivent pas passer pour être des hypostases : R. THOM explique par exemple dans L'Apologie du Logos comment on peut, par le truchement de la Théorie des Catastrophes, modéliser par exemple les révolutions⁶¹ ou l'information et la communication⁶². La Théorie des Catastrophes, en repérant les éléments cruciaux permet d'en saisir la dynamique interne et partant sa stabilité.

On peut donc envisager soit d'étudier l'individu ou un acteur social comme un système afin d'étudier les changements qui viennent interroger, questionner et remettre en cause son identité ou bien considérer la culture comme le système à étudier et dont nous analyserions l'évolution. La culture, d'un point de vue structurel, est donc un objet impactant de manière complexe plusieurs systèmes, acteurs, individus. Elle est un assemblage de *hiérarchies enchevêtrées* qui débouche sur un aspect multidimensionnel de l'identité.

C'est à D. HOFSTADTER que nous devons cette terminologie qu'il introduit au vingt-huitième chapitre de son ouvrage GODEL, ESCHER et BACH, les trois brins d'une guirlande éternelle, qui traite précisément de la question des boucles étranges⁶³.

Pour D. HOFSTADTER, « il y a hiérarchie enchevêtrée quand ce que vous croyez être des niveaux hiérarchiques bien nets vous surprend en se rabattant les uns sur les autres au mépris de la hiérarchie. (...) Là où le langage crée des boucles étranges, c'est quand il parle de lui-même, que ce soit direct ou indirect. Quelque chose d'*intérieur* au système en sort et agit *sur* le système. (...) Le mode de description d'une situation enchevêtrée de ce genre dépend du recul que l'on prend avant de la décrire. Si vous reculez suffisamment, vous pourrez bien souvent voir l'indice qui vous permettra de démêler les différents éléments la composant »⁶⁴.

On comprend dès lors en quoi culture et récit sont des boucles étranges : dans la mesure où chaque système ne participe jamais d'une seule et unique culture, il est évident que tôt ou tard ces différents niveaux d'appartenance entreront en collusion⁶⁵.

Bien plus, de même que nous avons pu constater le rôle majeur que pouvait jouer la Théorie des Catastrophes dans la redéfinition du concept de culture, le théorème d'incomplétude de GODEL⁶⁶ peut également être décliné dans les

-
- Pour un être spatial, matériel peut être définie simplement par le domaine d'espace-temps que cet être occupe. (...)
 - Pour un être de type abstrait, comme une qualité, par exemple, l'identité ne repose plus sur une base spatiale. (...) la définition même de la qualité est parfaitement indépendante de la localisation spatio-temporelle des objets qui la possèdent. Ici, l'identité est de nature sémantique, elle fait appel à la 'compréhension' d'un concept.

(...)C'est du conflit - de la dialectique - entre ces deux critères d'identité que naît l'imaginaire. » R. THOM, « *Morphologie & Imaginaire* », p. 42.

⁶¹ : R. THOM, « Révolutions, catastrophes sociales ? », Apologie du logos, Hachette, 1990, p. 434 sq.

⁶² : R. THOM, « Une portée de la sémantique, l'information », Modèles mathématiques de la morphogénèse, Christian Bourgeois, 1980, , p. 167 sq. & p. 279 sq.

⁶³ : D. HOFSTADTER, Gödel, Escher, Bach : les brins d'une guirlande éternelle, Paris, Interéditions, 1985, p. 770 sq.

⁶⁴ : D. HOFSTADTER, Gödel, Escher, Bach : les brins d'une guirlande éternelle, p. 778 et 779.

⁶⁵ : Ainsi, les boucles étranges constituent l'un des outils mathématico-logique des stratégies identitaires de C. CAMILLERI quand il s'agit d'apprécier rapport aux origines et adaptation au contexte culturel du sujet.

⁶⁶ : D. HOFSTADTER, Gödel, Escher, Bach : les brins d'une guirlande éternelle, p. 784 et p. 17 sq. Ce théorème dit dans sa version simplifiée que « toutes les formulations axiomatiques consistantes de la théorie des nombre incluent des propositions indécidables » - D. HOFSTADTER, p. 19 sq. - « Il ne faut pas oublier que toute

réflexions qui nous intéressent sur la compétence : chaque système en participant déjà d'une culture ne peut guère en énoncer toutes les facettes, et partant vit avec une vision nécessairement lacunaire de ce qu'est sa culture, l'Autre lui permettant de pallier ces manques. Une illustration visuelle, graphique, de ces différents éléments se trouve dans les *objets fractals* de Mandelbrot⁶⁷. Les fractals illustrent non seulement que l'acte de mesurer est inséparable de la mesure (rendant souvent caducs les moyens de représentation formelle) mais également que les effets de feedbacks complexes encouragent les tensions initiales dans un système, le rendant incapable de rétablir l'ordre premier par simple absorption des chocs. Les fractals, en possédant une histoire qui fait que le passé est co-responsable de l'avenir, montrent que chaque élément réagit uniquement aux sources d'information « locales » et contestent la règle de l'équilibre général. Chaque partie renvoie une image du tout, quoique d'un point de vue qui lui est singulier. Déjouant le rapport de cause à effet, les jonctions entre les parties sont simultanées et instantanées.

Pour inhabituelle qu'elle soit, cette manière d'appréhender la culture permet d'entrevoir des perspectives originales et surtout fécondes dans le champ de l'entreprise : en s'appuyant sur d'autres traditions scientifiques, les sciences humaines et sociales gagnent en capacité d'explication et d'interprétation des phénomènes qu'elles étudient. Surtout, ces théories bien qu'elles puissent paraître trop lourdes et distantes du quotidien prosaïque des situations de travail viennent justement en souligner les saillances, les différences et les aspérités et permettent alors de proposer une nouvelle manière de gérer les changements en entreprise et notamment les changements liés aux modifications ou aux inputs culturels.

3 Changement, Culture & Compétence : un nouveau paradigme ?

3.1 Compétence interculturelle ou compétence communicationnelle ? Du paradoxe de la grenouille.

En interrogeant d'abord la notion de compétence, puis celle de culture nous espérons avoir apporté un nouvel angle de vue sur ces deux notions. Reste qu'il nous faut désormais voir comment culture et compétence peuvent s'articuler afin de les penser ensemble et voir s'il est pertinent d'envisager une compétence interculturelle et si celle-ci peut être féconde appliquée au management, à la vie de et dans l'entreprise.

La compétence interculturelle en entreprise, comme partout ailleurs, n'est pas une compétence en soi, isolée des autres compétences et modes de

démonstration s'effectue à l'intérieur d'un système fixe. » Autrement dit la logique ne peut pas énoncer toutes les règles sur lesquelles elles se fondent, il y a un niveau qu' HOFSTADTER qualifie d'« intouchable » et qui ne saurait être énoncé selon les mêmes modalités que l'ensemble du système qu'il gouverne.

⁶⁷ : B. MANDELBROT, *Les objets fractals*, Flammarion, 1995.

communication du champ social. A. FLYE SAINTE MARIE écrit, à juste titre, que la compétence interculturelle se situe au sein de « compétences sociales et relationnelles de base (...) qui sont, par exemple, les capacités à établir et maintenir des relations, à communiquer (c'est-à-dire à la fois écouter et s'exprimer), à comprendre la pensée de l'autre et partager l'émotion qu'il ressent (faculté d'empathie), à inter-agir (capacité de coopération), à agir sur l'autre sans le contraindre (assertivité)... Toutes capacités qui supposent probablement d'être étayées par des capacités d'ordre cognitif utiles à tout acteur social pour orienter ses actions : les capacités d'analyse, de mise en relation des faits entre eux, de « mobilité mentale », d'approche comparative, de décentration cognitive, de relativisation »⁶⁸.

La compétence interculturelle se déploie alors qu'un système est en situation d'entropie et qu'une analyse contextuelle puis une *mobilisation* pertinente de ressources est nécessaire pour que le système soit *maintenu* en conditions opérationnelles. Vue ainsi, la compétence est également une *catastrophe*. Si la notion de catastrophe permet alors de rendre compte tant des aspérités culturelles et des frictions pouvant avoir lieu lors de toute situation interculturelle, si cette *même* notion permet également de rendre justice à celle de compétence, il nous semble alors pertinent de penser ces deux notions à l'aune des catastrophes élémentaires de R. THOM.

La compétence interculturelle n'existe à proprement parler pas dans la mesure où cette expression est doublement redondante. D'une part parce que toute compétence est *in fine* reconnaissance par autrui de ce que je suis, d'autre part parce que la culture est à la fois ce qui conditionne cette reconnaissance et ce qui en résulte⁶⁹.

Cette expression, autoréférentielle et tautologique constitue une boucle étrange. Il convient plutôt de parler de communication interculturelle, dans la mesure où d'un point de vue étymologique, communication renvoie à la fois à la transmission d'information et à la mise en commun des informations. Ainsi, s'il n'existe pas de compétence interculturelle, il y a bel et bien une compétence communicationnelle de sujets porteurs et créateurs de cultures, laquelle présuppose en effet la présence d'un interlocuteur et partant d'une culture tierce. Quand est-il crucial pour l'entreprise de compter en son sein un manager sachant communiquer, c'est-à-dire sachant écouter et entendre ses interlocuteurs et capable de faire le pas de côté qui lui permettra de ne pas subir de plein fouet le paradoxe de la grenouille ?⁷⁰

⁶⁸ : A. FLYE SAINTE MARIE, « La compétence interculturelle dans le domaine de l'intervention éducative et sociale », *Les cahiers de l'Actif*, 250/251, 5, p. 54, cité par M. THOMAS, p. 20.

⁶⁹ : B. D. MULLER, "Interkulturelle Kompetenz. Annäherung an einen Begriff", *Jahrbuch Deutsch als Fremdsprache*, n° 19, 1993, 69-70.

⁷⁰ Le paradoxe de la grenouille s'énonce comme suit : si soudainement nous souhaitons faire preuve de cruauté en plongeant une grenouille dans une eau bouillante, celle-ci sautera un continent. En revanche, si elle est dans un casserole d'eau froide qu'on porte petit à petit à ébullition, elle restera là à cuire...

3.2 La Catastrophe comme paradigme des 3C (Compétence, Culture, Changement)

Pour ne pas être la grenouille, il nous faut être compétent en situation de contact interculturel, c'est-à-dire savoir nous adapter aux changements. Le changement est le dénominateur commun de ces deux notions et est intimement liée à celle de *catastrophe*. Les situations de changements sont les moments où les phénomènes de résistance culturelle comme dans le cas d'un rapprochement d'entreprises, ou alors les refus d'acquiescer de nouveaux *process* de travail se font urgentes voire parfois capitales pour la survie de l'entreprise et donc du devenir de ses membres⁷¹. Cette compétence communicationnelle dont nous esquissons désormais les contours correspond à ce savoir-faire de *savoir-entendre-autrui*⁷². Pour P. WATZLAWICK, dans son ouvrage intitulé *Changements*⁷³, il y a deux types de changements. Si nous prenons par exemple un poisson rouge dans son bocal, le premier type de changement consistera par exemple à lui changer un élément de son contexte. La forme du bocal, s'il y a ou non des algues, d'autres poissons... alors qu'un changement de type deux consisterait par exemple, soit à le relâcher dans son milieu naturel, soit à le sortir purement et simplement du bocal.

Avec P. WATZLAWICK, « nous en déduisons l'existence de deux sortes de changements : l'un prend place à l'intérieur d'un système donné qui, lui, reste inchangé, l'autre modifie le système lui-même ».⁷⁴

L'objet de la compétence communicationnelle est d'associer tous les acteurs qui seront concernés soit directement soit indirectement par ces changements tant de type 1 - les changements prenant place à l'intérieur du système - que de type 2 - ceux changeant les règles du jeu du système dans son ensemble. Ainsi, parce qu'on ne peut pas ne pas évoluer, gérer le changement dans les entreprises et parce que son optimisation est devenu non seulement l'un des facteurs clef de succès les plus structurants pour les entreprises mais aussi l'une des conditions de leur développement, le changement se doit d'être porté et conduit par des hommes et des femmes que l'on pourra sensibiliser, accompagner et inciter à développer leur *savoir-entendre-autrui* pour les faire porter tous les projets d'entreprise, projets qui viendront à leur tours façonner et redéfinir tant la culture globale de l'entreprise que celle de ses acteurs.

Dans le contexte d'entreprises mondialisées, qui augmentent les rapports entre managers mobiles et populations sédentaires, la culture n'existe que quand elle est énoncée dans des comportements sociaux et discursifs. Toute culture n'est que l'expression d'un point de vue susceptible d'être confirmé ou infirmé par d'autres versions, le regard des populations d'accueil sur sa propre « étrangeté ». En ce sens, elle n'est moins le reflet d'une réalité objective que le résultat d'une activité sociale et langagière. Ancrée dans l'histoire, dans la relation, « la culture

⁷¹ : E. KOOPER et R. KIECHL, *Globalisierung : von der Vision zur Praxis. Methodenn und Ansätze zur Entwicklung interkultureller Kompetenz*, 1997.

⁷² : Entendre étant ici compris comme signifiant à la fois *écouter* et *comprendre*.

⁷³ : P. WATZLAWICK, *Changements*, Le Seuil, « Points », 1975.

⁷⁴ : Autre exemple... « en proie à un cauchemar, le rêveur a la possibilité de faire plusieurs choses *en rêve* : courir, se cacher (...). Dorénavant, nous appellerons cette sorte de changement le changement 1. La seule possibilité pour sortir d'un rêve comporte un changement allant du rêve à l'état de veille. Il est évident que l'état de veille ne fait plus partie du rêve, mais représente un changement complet. Cette sorte de changement sera désormais désignée par le terme de changement 2. »

joue et se joue des enfermements et des nominalisations, elle échappe aux définitions de clotûre »⁷⁵. Chaque manager mobile devient « co-constructeur » de l'énoncé qui peut être élaboré à partir d'une formule culturelle. Il performe la culture à travers des discours et des actions. Et en entrant dans une dynamique de communication avec autrui, dynamique qui le rend « compétent », il peut participer aussi de la transformation de l'entreprise en lieu de vie et de formation permanente. Dans le foisonnement des tactiques, des utilisations conflictuelles de l'espace par différents groupes sociaux et par différents acteurs, une entreprise est rendue productive, une organisation ne devient « apprenante » que par l'ensemble des mouvements, des vélocités et des interactions qui s'y produisent. De même qu'une rue, stable, morne et ordonnée, pour des bandes rivales, se transforme en espace activé de reconnaissance par une appropriation physique des lieux et diverses tactiques qui passe par la bataille et le défi, l'entreprise devient lieu d'acquisition de compétences quand elle sait offrir des possibilités de parcours inattendus à ses membres, chemins vicinaux de la compétence qui échappent à un plan de marche écrit à l'avance et qui signalent une « capacité circulatoire ».

Pour illustrer notre propos, prenons l'exemple de cadres expatriés qui auront tendance à adapter leur comportement ainsi que leur "visibilité ethnique" à leurs différents interlocuteurs en fonction de leurs mobilités sans que ce jeu ne puisse être parfaitement conscient, ni parfaitement maîtrisé. De même que l'on ne sort d'un cadre de référence que parce que l'on entre dans un autre en construction, il serait vain de considérer ces managers comme des sujets ethniques et culturels "vides". Toute identité de façade appelle la connaissance maîtrisée des comportements allant avec, et suppose l'apprentissage minimal d'un certain capital culturel ainsi que d'un registre d'identités « disponibles ». Pouvoir jouer sur plusieurs registres nécessite de s'incorporer des pans opaques d'une autre culture, exige du temps, et il est sûr que, dans ces conditions, tout cosmopolitisme véritable est d'abord apprentissage de l'étrangeté chez les autres et en soi.

L'usage alterné du tutoiement et du vouvoiement selon les situations, le choix d'un thème de discussion particulièrement associé à une culture, l'utilisation d'un registre de gestes « anglo-saxons » lors d'un exposé en public et d'habitudes gestuelles associées à son pays d'origine au moment d'une conversation avec des compatriotes, permettent de déceler chez certains cadres internationaux une grande capacité à jouer le jeu de la "bonne distance sociale" en fonction des circonstances. Ces cadres internationaux bénéficient fréquemment d'un environnement familial qui accepte la manipulation opportuniste des modèles culturels et permet, ce faisant, d'évacuer la possible culpabilité de tels arrangements avec soi et son passé. Le sujet n'a pas à cacher sa « stratégie » à ses proches. Le « masque » est en quelque sorte « posé » à la porte de son foyer à la différence de certains autres cadres qui doivent composer avec un pôle traditionnel de parents âgés, de jeunes cousins ou d'amis restés au pays ainsi qu'avec l'univers moderniste du contexte professionnel, des rapports avec l'administration du pays d'accueil ou de l'école des enfants. Une « capacité circulatoire » les définit et ces cadres paraissent boulimiques de sensations nouvelles, d'images insolites et de situations de travail sans cesse renouvelées. La mobilité géographique correspond à un besoin présenté comme « physique » et le langage du déterminisme biologique est régulièrement employé pour l'expliquer

⁷⁵ : M. ABDALLAH-PRETCEILLE et L. PORCHER, *Education et communication interculturelle*, PUF, 1996, p, 61.

(« j'ai toujours eu le sang d'un expatrié », « des démangeaisons me prennent avant de partir », « le voyage s'est incorporé dans mes veines »). Travailler en entreprise, c'est n'est donc plus nécessairement être assigné à résidence, mais, pour les plus privilégiés, jalonner l'espace de multiples points d'attache de sa pratique. Si la valeur sociale que les acteurs accordent à ces espaces distincts n'est pas identique en fonction de leurs interlocuteurs, si l'identité sociale n'est pas un « être », mais un « travail », il convient aussi de reconnaître que les opportunités « ethniques » sont largement limitées par l'appartenance raciale et que pèsent sur de nombreux cadres le risque d'une « présomption d'incompétence » liée à la couleur de peau ou aux origines supposées. Il s'agit, dès lors de comprendre, ce que la mobilité signifie pour quelqu'un et par-là même d'appréhender ses rôles dans l'organisation et le fonctionnement spatial et social des sociétés. La question est autant de savoir ce que sont objectivement les Italiens ou les Norvégiens dans les entreprises mondialisées que d'étudier ce que veut dire pour un sujet expatrié ou un collectif plurinationale de chercher à recourir temporairement à l'identification « italienne » ou « norvégienne » ?

En permanence, il y a donc dans l'entreprise mondialisée comme un déplacement de l'intérêt du contenu culturel à son "énonciation", à « sa mise en scène » que les chercheurs comme les praticiens sont aptes ou pas à saisir. Or, une certaine tradition sociologique de la mobilité n'apprécie guère les entrées par le niveau micro et préfère les niveaux méso et macro en se méfiant de l'individu, lui préférant une approche par les groupes et un souci de généralisation des processus spécifiques à partir du seul critère national de différenciation culturelle. Nous passons de l'étude de l'homme au sens du genre humain, à celle des hommes en groupes distincts à l'étude toute particulière qui permet au sujet une pleine connaissance de soi à la mesure de son travail d'acteur. L'enjeu consiste à passer des demandes de "connaissance des cultures", du stade descriptif au processus d'engendrement et d'interprétation des faits culturels.

Cette trajectoire, de l'acteur agissant en sujet, devient seulement aujourd'hui objet d'études, d'autant plus que nous pensons que certains outils, empruntés à d'autres sciences, tels que les objets fractals ou encore la théorie des catastrophes nous ouvrent de nouvelles perspectives laissant entrevoir une *autre* manière de considérer l'ensemble de ces problématiques.

4 Vers un nouvel élan de la sociologie de la mobilité internationale et des compétences interculturelles ?

Pas plus que l'individu au travail n'est en prise avec le « tout » de la culture de l'autre, on ne peut, selon nous, ni intégrer ni encore moins réduire, l'étrangeté de l'autre. L'autre reste ce que je ne comprendrai jamais pleinement. Dans un contexte d'identités de plus en plus multiréférentielles, de droits et de devoirs envers l'organisation rendus plus flous, B. MULLER parle d'une « compétence à l'étrangeté » ou « compétence à vivre l'étrangeté » comme « capacités de maîtrise de l'étrange, de pouvoir le « situer » dans l'ordre de son propre système de coordonnées, d'accorder « l'inter » à sa propre longueur d'onde lorsqu'il s'agit en réalité, de surmonter ce seuil d'angoisse, de payer ce prix de supporter

l'angoisse liée à laisser d'abord exister à côté de soi ce qui est « non unitaire » et étranger pour pouvoir le découvrir ensuite comme une source potentielle d'enrichissement »⁷⁶.

Etre compétent, en contexte d'interaction culturelle, c'est être *plus* que tolérant. La tolérance, qui peut se définir comme l'acceptation d'une différence malgré un instinct immédiat de rejet, n'est pas la reconnaissance. Elle n'est qu'une attitude provisoire de la dynamique interculturelle. Tolérer c'est accepter une différence malgré un immédiat instinct. L'exigence interculturelle ou *interculturalisme* commence par un dialogue avec soi et la découverte en soi que l'autre peut y avoir une place : nous avons besoin de l'autre pour vérifier notre propre perspective de la vérité et nous délivrer de nos mythes. Etre compétent, c'est donc accepter cette part incommunicable sans que ma propre attente de reconnaissance, en soit dévalorisée ou menacée. Ainsi, un manager mobile ne risque pas de perdre sa culture, et de se perdre lui-même, par simple éloignement géographique mais surtout par les expériences négatives et conflictuelles qui affectent la représentation qu'il a de lui-même. Dans un mouvement pendulaire, *catastrophique* entre origines et groupes d'appartenance, c'est l'absence de reconnaissance du milieu d'accueil qui déclenche mécanismes de défense, replis narcissiques et conduisent à la perception d'une *incompétence*. Mais plus, il y a aussi chez certains de ces managers mobiles, un « savoir passer les frontières » qui n'est pas spécifiquement une compétence technique mais davantage une compétence sociale, relationnelle, signalant une nature antagonique des réseaux officiels de l'entreprise qui les emploie avec ceux des économies de l'officialité qui leur procurent d'utiles ressources sociales⁷⁷. Pour désigner ce foyer de compétences interculturelles d'un type nouveau, B. FERNANDEZ parle d'intelligence nomade du sensible, d'un « art d'agir » mettant en lumière un apprentissage interculturel cumulatif au sens de découverte par « va et vient ». La compétence est d'abord latente et ne s'exerce que dans une situation donnée. Ce n'est pas un état ou une connaissance possédée, encore moins un titre universitaire mais une capacité à répondre à une succession d'imprévus jusqu'au stade de « l'immersion-intégration »⁷⁸.

La sociologie de l'entreprise, au XXème siècle, a été partiellement fondée sur l'étude de la mobilité : mobilité de profession, de niveaux d'instruction, de revenus, de groupe social, préférant trop souvent voir un continuum uniforme entre région, ville ou lieu d'une part, les catégories de classe, de sexe et d'ethnicité de l'autre⁷⁹. Avec les migrations actuelles, les logiques de flux humains, s'amplifie l'apologie des interstices, des logiques de transition et de transgressions. Accumuler les faits culturels et analyser, sur cette base, le contenu des catégories est au moins aussi important que de chercher à établir les processus de métissage à l'oeuvre.

⁷⁶ : B. K. MULLER, L'apprentissage interculturel et la multiculturalité, Institut für Sozial Pedagogik der Universität Hildersheim, 1999, p. 9.

⁷⁷ : Nous cernons, pour les managers mobiles, trois pôles principaux de ressources d'intégration au travail : le degré de pouvoir dans la relation, l'appartenance à une communauté de pairs (co-ethniques ou professionnels) et le soutien familial (P. PIERRE, « Mondialisation et constructions identitaires de cadres de l'industrie pétrolière », Revue Française de Gestion, numéro 148, volume 30, 2004).

⁷⁸ : B. FERNANDEZ, « L'expatriation d'occidentaux en Asie : de l'adaptation à l'acquisition de compétences interculturelles spécifiques », Actes du VIIIème Congrès de l'ARIC, 2001 ; B. FERNANDEZ, « De la pratique interculturelle, du savoir à une connaissance éprouvée », Actes du Xème Congrès de l'ARIC, 2005.

⁷⁹ : J. URRY, Sociologie des mobilités, A. Colin, 2005, p. 17.

Privilégiant, parmi les critères de classements sociaux, la différence culturelle par préférence à l'âge, à la position d'acteur, à l'enracinement dans un lieu, au rang social ou au sexe, ce qui importe est moins de constater le changement objectif, lié aux efforts d'harmonisation de codes culturels ou ethniques antagonistes, que de connaître *le sens* qui lui est donné en entreprise par les acteurs, sens qui permet alors de constituer une sémiologie de l'autre avec en filigrane le décodage du sens d'une grammaire qui perce la transparence de la culture comme ensemble de signes directement accessibles, de l'autre, un sens "caché" qui relève d'une herméneutique. Ce sont donc d'abord les conditions d'émergence qui sont significatives et non plus seulement les seules causes qui insinuent trop un mouvement linéaire, unidimensionnel et continu.

Concluons en constatant qu'aucun fait n'est d'emblée interculturel et que c'est le regard qui crée l'objet. « L'approche interculturelle, qui n'a pas de caractère prédictif, permet de comprendre et de modéliser des situations complexes à partir d'un mode d'intelligibilité. Elle est en ce sens, une herméneutique »⁸⁰. Avoir une approche interculturelle revient à chercher à distinguer dans une situation d'interaction entre membres de différents enracinements, les éléments qui relèvent d'une spécificité culturelle de ceux qui relèvent d'une individualité. L'acteur interculturel, par ce qu'il est inscrit dans des contextes sociaux, culturels et cognitifs divers qui sont le produit de différents processus historiques de changement, d'innovation et d'adaptation doit être étudié d'un point de vue analytique micro et macrosociologique.

Nicolas DELANGE et Philippe PIERRE
(Laboratoire Interdisciplinaire pour la Sociologie Economique / CNRS)

⁸⁰ : M. ABDALLAH-PREITCEILLE, Former et éduquer en contexte hétérogène, *Economica - Anthropos*, 2003, p. 25.

Bibliographie

- A. Thomas, *Psychologie interkulturellen Handelns*, Hogrefe, 1996
- Andrea Semprini, *Le multiculturalisme*, Paris, « Que sais-je ? », PUF, 1997
- Anne-Catherine Wagner, *Les nouvelles élites de la mondialisation*, Paris, PUF, 1998
- Bernard Fernandez, « L'expatriation d'occidentaux en Asie : de l'adaptation à l'acquisition de compétences interculturelles spécifiques », *Actes du VIIIème Congrès de l'ARIC*, 2001
- Bernard Fernandez, « De la pratique interculturelle, du savoir à une connaissance éprouvée », *Actes du Xème Congrès de l'ARIC*, 2005
- B. D. Müller, "Interkulturelle Kompetenz. Annäherung an einen Begriff", *Jahrbuch Deutsch als Fremdsprache*, n° 19, 1993, 69-70
- Christoph Barmeyer et J. Bolten, *Interkulturelle Personalorganisation*, Verlag Wissenschaft und Praxis, 1998
- C. Brewster, "Managing expatriates", *International Journal of Manpower*, 9(2), 1988
- Carmel Camilleri (et alii), *Chocs de cultures : concepts et enjeux pratiques de l'interculturel*, Paris, L'Harmattan, 1989
- Carmel Camilleri (et alii), *Stratégies identitaires*, Paris, PUF, 1990
- Chris Argyris et Donald A. Schön, *Organizational Learning : a Theory of Action Perspective*, Addison Westley, Readings, 1978
- Christian Navarre, « De la bataille pour mieux produire à la bataille pour mieux concevoir », *Gestion 2000*, 1992, p. 13
- Claude Dubar, « Agent, acteur, sujet, auteur : du pareil au même ? », *Communication au 1^{er} Congrès de l'AFS*, 2004
- Claude Dubar, *La crise des identités*, PUF, 2000
- Claude Shannon, "A Mathematical Theory of Communication," *Bell System Technical Journal*, Vol. 27 (July and October 1948), pp. 379-423 and 623-656.
- D. A. Kölb, *Experiential Learning. Experience as the Source of learning and development*, Prentice Hall, 1984
- D. Landis et R. Bhagat, *Handbook of Intercultural Training*, Sage, 1996
- Denys Cuche, *La notion de culture dans les sciences sociales*, La découverte, Paris, 1996
- Dominique Martin, Jean-Luc Metzger et Philippe Pierre, *Les métamorphoses du monde. Sociologie de la mondialisation*, Le Seuil, 2003
- Dominique Schnapper, *La relation à l'autre*, Paris, Gallimard, 1998
- Douglas Hofstadter, *Gödel, Escher, Bach : an eternal Golden Braid*, New-York, Basic Books, Inc., Publishers, 1979
- E. Kooper et R. Kiechl, *Globalisierung : von der Vision zur Praxis. Methodenn und Ansätze zur Entwicklung interkultureller Kompetenz*, 1997
- Edward T. Hall, *Au-delà de la culture*, Paris, « Points Essais », 1987
- Edward T. Hall, *La dimension cachée*, Paris, « Points Essais », 1978
- Evalde Mutabazi et alii, *Management des ressources humaines à l'international*, Eyrolles, 1984

- François Rastier, Simon Bouquet (dir.), *Une introduction aux sciences de la culture*, Paris, PUF, 2002
- Frédéric de Coninck, "Les bonnes raisons de résister au changement", *Revue Française de Gestion*, 1998, n° 120
- Geert Hofstede, *Cultures and Organizations*, London, McGraw-Hill International, 1991
- Geneviève Vinsonneau, *L'identité culturelle*, Paris, « Collection U », Armand Colin, 2002
- Gérard Genette, *Figures III*, Paris, Seuil, 1972
- I. Nonaka & H. Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New-York, 1995.
- J. A. Bitsi et G. Masset, *Difficultés méthodologiques de la rencontre des sujets exilés : enjeux et perspectives*, Université Lumière Lyon 2
- Jean-Luc Cerdin, *La mobilité internationale*, Editions d'Organisations, 1999
- J. S. Black et M. Mendenhall, « The U-Curve adjustment hypothesis revisited : a review and theoretical framework », *Journal of International Business Studies*, Second Quarter, 1991
- Jean-Yves Agard, « Ethnographie de la mobilité internationale. Le cas d'une multinationale française », *Thèse pour le doctorat de sociologie de l'Université de Paris 5*, 2004
- Martine Abdallah-Preitceille, *Vers une pédagogie interculturelle*, Anthropos, 1986
- Michel Ferrary et Yvon Pesqueux, *Management de la connaissance*, Economica, 2006
- Milton J. Bennett, "A developmental approach to training for intercultural sensitivity", *International Journal of Intercultural Relations*, n° 10, 1986, 179-198.
- Nancy Adler, *International dimensions of organizational behavior*, South-Western College Pub, 4th Edition, 2001
- Nicolas Delange et Philippe Pierre, Compte-rendu de l'ouvrage de Philippe D'Iribarne, « Le Tiers-Monde qui réussit. Nouveaux modèles », *Revue Economique et Sociale*, numéro 3, Septembre 2004
- Patchareerat Yanaprasart, *Logiques d'entreprise et stratégies individuelles dans l'expatriation professionnelle*, CERLE, Université de Fribourg / CLA, Université de Neuchâtel
- Paul Ricoeur, *Soi-même comme un autre*, Paris, Seuil, 1990
- Paul Ricoeur, *Temps et récit* (tome 1 à 3), Paris, Seuil, 1983
- Paul Watzlawick, *Changements*, Paris, Points Seuil, 1975
- Paul Watzlawick, *Le langage du changement*, Paris, Points Seuil, 1980
- Paul Watzlawick, *Une logique de la communication*, Paris, Points Seuil, 1972
- Philippe d'Iribarne, "Face à la complexité des cultures, le management interculturel exige une approche ethnologique", « Cultures, nations et management », *Management International*, HEC Montréal, numéro 3, volume 8, 2004
- Philippe Pierre, *Mobilité internationale et identités des cadres. Des usages de l'ethnicité dans l'entreprise mondialisée*, SIDES, 2003

Philippe Pierre, « Mondialisation et constructions identitaires de cadres de l'industrie pétrolière », *Revue Française de Gestion*, numéro 148, volume 30, 2004

Philippe Pierre, « La vie professionnelle comme un récit. L'identité narrative des cadres internationaux dans l'entreprise mondialisée », *Migrations Société*, numéro 93-94, mai-août 2004

Philippe Pierre, « Les variations de l'identité d'élites mondialisées », *Connexions*, 83/1, 2005

Pierre Ouellet, *Le soi et l'autre*, Les Presses Universitaires de Laval, 2003

René Thom, *Apologie du logos*, Paris, Hachette, 1990

René Thom, *Modèles mathématiques de la morphogénèse*, Paris, Christian Bourgeois, 1980

René Thom, *Morphogénèse et imaginaire*, in « Cahiers de recherche sur l'imaginaire », Paris, Lettres Modernes, 1978

René Thom, *Stabilité structurelle et morphogénèse*, Paris, Interéditions, 1977

Robert Reich, *L'économie mondialisée*, Dunod, 1993

Sylvie Chevrier, *Le management des équipes interculturelles*, Paris, PUF, 2000

S. A. Sackmann, "Culture and Subcultures : An analysis of Organizational Knowledge", *Administrative Science Quarterly*, 37/1, 1992, p. 61-140

T. Hannigan, "Traits, attitudes and skills that are related to intercultural Effectiveness and their Implications for Cross-Cultural Training : a review of the Literature", *International Journal of Intercultural Relations*, vol 14, 1990, 89-111

Vladimir Propp, *Morphologie du conte* (trad. M. Derrida, T. Todorov et C. Kahn), Paris, Seuil, 1970

Yves Winkin, *La nouvelle communication*, Paris, Seuil, 1981

Yih Teen Lee, "Person-environment fit, culture, and levels of analysis: a cross-cultural comparative study in Asian and European countries", Thèse de Doctorat, HEC Lausanne, 2004

Sommaire

1	La Compétence comme dynamique de reconnaissance du soi	3
1.1	Esquisses autour de la figure de compétence. Compétence et qualification : l'inévitable qui pro quo	4
1.2	La dynamique-compétence	5
2	Pour une nouvelle approche de la culture en entreprise	7
2.1	La culture comme récits	10
2.2	Culture & mathématique : une catastrophe ?	13
3	Changement, Culture & Compétence : un nouveau paradigme ?	15
3.1	Compétence interculturelle ou compétence communicationnelle ? Du paradoxe de la grenouille.....	15
3.2	La Catastrophe comme paradigme des 3C (Compétence, Culture, Changement) ...	17
4	Vers un nouvel élan de la sociologie de la mobilité internationale et des compétences interculturelles ?	19
	Bibliographie	22
	Sommaire	25