

RÉSUMÉ

L'entreprise, comme hier l'Etat-nation, doit affronter le problème de la coexistence d'identités particulières qui ont naturellement tendance à s'ignorer. Quels sont dès lors les critères auxquels doit satisfaire un système légal qui se veut juste et, au-delà, quels sont les processus d'apprentissage interculturels par lesquels des individus en arrivent à accepter des décisions contraignantes contre leur gré ou leurs intérêts ? Variable clé de la performance économique, la confrontation des cultures, pour l'entreprise, réside bien en une capacité à nouer du lien social dans la durée. Mais comment impliquer des individus enracinés dans des cultures différentes, et devenus plus autonomes, plus qualifiés et qui se savent souvent davantage menacés dans leur emploi qu'autrefois ?

ABSTRACT

As with nation states in the past, companies today have to face the difficulties of co-existing with individual identities of which they are mainly ignorant. What, therefore, are the criteria which a fair legal system should adopt and what are the intercultural learning ? Procedures through which the individuals will manage to accept the restricting decisions which may prove against their individual desires and their interests ?

As a key to economic performance, the meeting of cultures in companies could create a social link long term. But how to involve individuals who are well rooted in their different cultures, to learn to become more qualified but who also know that their employment is even more threatened than in the past ?

MOTS CLÉS

Management interculturel, reconnaissance identitaire, universalisme, relativisme, ethnicité.

BIOGRAPHIE

L'auteur, Philippe PIERRE, est chercheur au sein du Laboratoire de Sociologie du Changement des Institutions (CNRS). Diplômé d'un doctorat en sociologie de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris en 2000, il est également praticien en entreprise et consacre principalement ses recherches, au management interculturel. Directeur du Personnel de Prestige et Collections International et de Helena Rubinstein (Groupe L'Oréal), l'auteur a développé une expertise en gestion de la mobilité internationale au sein du Groupe TotalFina Elf. Il enseigne notamment à Sciences-Po Paris, au Celsa et à HEC Bruxelles.

LE DIFFICILE CROISEMENT DES CULTURES EN ENTREPRISE

Philippe Pierre¹

Comment, en entreprise, impliquer des individus enracinés dans des cultures différentes, devenus plus autonomes, plus qualifiés et qui se savent souvent davantage menacés dans leur emploi qu'autrefois ? Peut-il y avoir des relations entre ces porteurs de cultures sans que le rapport interculturel soit une lutte pour l'hégémonie d'une culture sur une autre ?

L'extension des flux d'échanges à une échelle planétaire, la création puis le nécessaire contrôle de nouvelles filiales, l'essor de « l'échange international de personnes » conduisent aujourd'hui les entreprises à une complexification de leurs pratiques de gestion. Ils les obligent à prendre davantage en compte qu'autrefois les différences culturelles.

Le management interculturel, discipline récente, exprime ainsi, au niveau des entreprises, un enjeu qui est aussi celui des États Nation, à savoir la capacité d'un système social à nouer du lien social dans la durée, à intégrer une différence qui ne soit pas contrôlée arbitrairement « par le haut » et assure la reconnaissance de l'autre comme égal à soi. Jusqu'à quel point apprécier, en entreprise, la différence (de culture, de genre) comme une valeur à partir de laquelle peuvent découler des droits et des devoirs pour les salariés ? La globalisation de l'économie va-t-elle amplifié, en entreprise, une extension des pratiques de reconnaissances culturelle de la différence comme, par exemple, l'exemption de l'application de certains règlements pour les membres de communautés en raison de leurs appartenances ethniques, leurs pratiques ou convictions religieuses ? Les quotas d'emplois réservés aux

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

membres de certaines communautés ou la modulation de la durée d'épreuves de sélection au recrutement en fonction de l'appartenance ethnique représentent-elles un succès, une avancée ? Comment s'organiser pour produire si l'on tient compte du vendredi des musulmans, du samedi des juifs et du dimanche des chrétiens ? Comment juger l'absence d'un collaborateur originaire d'Afrique qui veut se rendre aux funérailles de son cousin en province alors pour les Français, le cousin est le plus souvent un parent lointain ? Convient-il de généraliser dans une filiale d'une entreprise mondialisée, trois calendriers distincts correspondant à la « coloration ethnique » de ses membres ou quatre façons d'organiser la hiérarchie dans l'entreprise ? Face au problème de l'accès aux responsabilités des salariés des filiales et de la composition des staffs mondiaux de direction, faut-il pratiquer une politique de quotas au risque que cette mesure fasse apparaître les signes d'un traitement social de la discrimination raciale ou ethnique ?

Faut-il des droits identiques à des personnes différentes ou des droits différenciés à des personnes différentes ? Dans quelle mesure, les entreprises peuvent-elles aujourd'hui concevoir des droits à l'identité culturelle ? Non pas seulement des droits culturels collectifs, menaçant les droits de l'individu, mais des droits de l'individu lui permettant d'exprimer la dimension culturelle de son identité.

Cet article vise à souligner que les attentes fortes de reconnaissance identitaire, culturelle et ethnique d'hommes et de femmes salariés, de différentes nationalités, affectent les entreprises qui tentent d'y répondre en mettant en œuvre des politiques, témoignant de plusieurs regards sur l'altérité en réalité (le déni des différences, la hiérarchisation, le relativisme, l'universalisme...). Cet article opère également le constat que d'un management autoritaire par la culture (d'entreprise), de nombreuses entreprises s'efforcent aujourd'hui de poser les bases d'un management interculturel.

Nous montrerons enfin qu'il n'est pas de « manager transnational » mais que pèse sur les acteurs à l'international un triple effet interculturel (que nous nommerons de structure, d'acteur et de situation). La construction de l'identité des managers internationaux s'apparente à un « bricolage » puisant dans un stock d'éléments précontraints qui prennent soudainement un autre sens en situation.

1. Etude des cultures nationales et apparition du management interculturel

A mesure que l'entreprise augmente ses engagements internationaux à l'étranger avec la nécessité de concevoir une stratégie à l'échelle mondiale, elle se trouve en fait « agressée » par la question de la différenciation. En cela, l'entreprise constitue « une forme de collectivité qui, plus que bien d'autres, de par l'environnement difficile où la mettent les pressions économiques qui s'exercent sur elle, est soumise à des exigences sévères en matière de qualité de coopération interne » écrit P. D'Iribarne².

Entre intégration et différenciation, relativisme des cultures et ethnocentrisme des dominants, les entreprises « mondialisées » cherchent à réduire l'incertitude stratégique, à augmenter la prévisibilité de leurs actions et à s'assurer que les comportements des différentes parties de l'entreprise soient conformes à l'intérêt général défini par les dirigeants. Ceci s'accompagne de procédures de contrôle et de coordination de plus en plus élaborées, fondées aussi sur des modes de socialisation « souples » que sont la constitution volontaire d'équipes plurinationales ou le développement « concerté » de la mobilité géographique et fonctionnelle.

Comment penser simultanément la rationalité du « vivre ensemble » et la menace que les pouvoirs de direction, sous couvert d'une nouvelle idéologie généreuse, humaniste et « ouvertes aux cultures », n'en deviennent en réalité que plus tyranniques ? Jusqu'où l'exercice du management impose-t-il un modèle culturel dominant ?

Dans les théories du management, largement issues des sciences économiques, il nous apparaît que la variable culturelle a d'abord été écartée au profit des seuls aspects structurels, financiers et organisationnels des activités internationales³. S. Chevrier note qu'une des explications au déni de la différence culturelle dans les théories classiques du management réside dans le fait que l'essentiel des corpus théoriques provient d'un pays, les États-Unis, qui n'ont traditionnellement accordé qu'une place longtemps marginale aux échanges internationaux. La rationalité, et elle seule, est non seulement une technique afin d'améliorer l'appareil de production, elle s'affirme également comme une valeur propre à l'éthique occidentale.

² P. D'Iribarne, "Misère et grandeur d'un modèle français d'entreprise", *L'entreprise, une affaire de société*, PFNSP, 1990, p. 265.

³ S. Chevrier, *Le management des équipes interculturelles*, PUF, 2000, p. 148.

L'apparition du « management interculturel » est donc récente en entreprise. Les actions relatives au management interculturel, sont fondés sur un double postulat : la faillite (réelle ou annoncée) des méthodes d'organisation rationnelles déclarées universelles (le taylorisme, par exemple) ainsi que la lecture des pratiques gestionnaires au miroir des cultures nationales, avec l'idée que certains modes d'organisation sont plus adaptés à des cultures qu'à d'autres.

La préoccupation nouvelle en faveur de la prise en compte des cultures en entreprise revêt, pour C. Camilleri, une dimension « pragmatique » : l'interpénétration croissante au niveau du commerce mondial de différents groupes humains, qui se revendiquent comme différents et dont la confrontation oblige à trouver des terrains communs d'intercompréhension. Et ce parti pris revêt également une dimension idéaliste, revendiquant un « idéal humaniste » censé « favoriser l'avènement d'un état humain jugé préférable »⁴. L'« interculturel » participe d'une option choisie par ceux qui pensent que « tout individu a le droit d'être pris en considération avec ses particularités »⁵. L'« interculturel » tente de mettre en garde, par la tolérance de la raison, contre cette tendance spontanée à déclarer barbare ce qui ne nous est pas semblable.

Ce souci nouveau d'un management interculturel doit être relié à l'étude des cultures nationales dans les théories du management. En opposition avec l'inspiration taylorienne qui voulait que les structures et les règles de fonctionnement des entreprises convergent progressivement vers un modèle unique⁶, certains auteurs, dès le début des années soixante-dix, vont mettre en lumière ce qu'ils appellent « les différences de programmation mentale » qui séparent les salariés de chaque pays⁷. Sur l'ensemble des identités d'ordre

⁴ C. Camilleri, "La communication dans la perspective interculturelle", *Chocs de cultures*, L'Harmattan, 1989, p. 389.

⁵ C. Camilleri, "Cultures et stratégies ou les mille manières de s'adapter", *Sciences humaines*, n°16, avril 1992, p. 23.

⁶ Les défenseurs des thèses « dites de la convergence » ont longtemps postulé que la diffusion des technologies et la recherche d'économies d'échelle allaient dans le sens d'une standardisation des structures d'organisation, des modes opératoires et des comportements.

⁷ Traitant de la possible opposition entre logique marchande et formes de coordination sociale, et soulignant la nécessité pour les dirigeants d'entreprise de composer avec un état de relativité culturelle, G. Hofstede postule que chaque société nationale se différencie selon sa manière de définir le niveau acceptable des distances hiérarchiques, la différenciation des sexes dans les rôles socioprofessionnels, le degré

communautaire qui surplombent l'identité personnelle, l'identité nationale leur apparaît alors comme le niveau principal, mais non exclusif, de différenciation socioculturelle de ces recherches baptisées « interculturelles »⁸. Pour G. Hofstede, en 1987, « c'est de nos jours principalement au niveau national que l'on peut parler de culture, car les sociétés sont, à notre époque, les groupes humains les plus complets de relations internes suffisamment indépendantes par rapport à leurs environnements pour entretenir un taux d'intégration entre leurs membres que l'on ne retrouve pas à d'autres niveaux de structure sociale »⁹.

Ces travaux de recherche interculturelle vont souligner alors la plus ou moins grande formalisation des rôles et les conceptions de la hiérarchie dans leurs variantes interculturelles (les sociétés latines par opposition à celles du Nord et de l'Est, par exemple)¹⁰. Comme l'écrit P. D'Iribarne, conformément au schéma parsonien où la notion de « culture » est usuellement rattachée à celle de « valeurs »¹¹, par des comparaisons systématiques d'attitudes, de pratiques et de valeurs entre membres du personnel appartenant à différents pays¹², des enquêtes extensive par questionnaires ont le mérite de souligner

d'autonomie reconnu à l'individu et les conditions dans lesquelles se règlent les conflits (*Culture's Consequences : International Differences in Work Related Values*, Sage Publications, 1980).

⁸ Le mouvement du "management comparé", vers le début des années soixante, est représenté d'abord par des auteurs tels que P. Granick (*Managerial comparison of four developed countries : France, Britain, U. S. and Russia*, Cambridge, MA : MIT Press.), F. N. Parks ("Group management, European style", *Business Horizons*, automne : 83-90) ou R. A. Webber (*Culture and Management*, Homewood, IL : Irwin) qui étudient particulièrement ce qui éloigne les modes de gestion de différents pays du "modèle américain". Puis par des auteurs tels que W. G. Ouchi (*Theory Z : How American business can meet the Japanese challenge*, Reading, MA : Addison-Wesley) ou M. Y. Yoshino (*Japan's managerial system : tradition and innovation*, Cambridge, MA : MIT Press) qui, au début des années quatre-vingt, étudient notamment les liens entre culture et management au Japon.

⁹ D. Bollinger et G. Hofstede, *Les différences culturelles dans le management*, Editions d'Organisation, Paris, 1987.

¹⁰ A. Laurent et C. Inzerili, « The Conception of Organization Structure », *Document INSEAD*, Juin 1979.

¹¹ P. D'Iribarne, « Culture et « effet sociétal » », *Revue Française de Sociologie*, XXXII, 1991, p. 599.

¹² M. Haire, E. E. Ghiselli et L. W. Porter, *Managerial thinking : an international Study*, Wiley, 1966 ; P. Dubois, C. Durand et G. Gilain, « La prise de décision dans l'industrie : étude comparative France-Bulgarie-Hongrie », *Rapport Groupe de Sociologie du Travail*, 1986 ; E. T. Hall, *La dimension cachée*, Editions du Seuil, 1971.

que les formes « d'intérêt » et de « rationalité » ne se construisent pas de la même façon dans chaque société. Elles permettent surtout aux praticiens, par leur approche modélisante, de faciliter et systématiser une vision comparative des différentes cultures. Avec elles, une dynamique du « milieu », des fondements symboliques propre à un imaginaire industriel, des lois et coutumes de la collectivité, complète une dynamique de « l'acteur », largement présente jusque ici dans les recherches en sciences sociales.

Praticiens et théoriciens du management semblent avoir été longtemps aveugles quant à l'étendue de la dépendance d'activités telles que l'administration et l'organisation vis-à-vis de la culture. Or, comme l'ont souligné D. Bollinger et G. Hofstede, ces activités sont culturellement dépendantes car l'administration et l'organisation ne consistent pas à faire ou à déplacer des objets tangibles, mais à manipuler des symboles qui n'ont un sens que pour ceux qui les connaissent¹³. A la base de cette plus grande prise en compte de la variable culturelle dans les décisions, il y a d'abord la constatation toute simple que quelque soit la qualité de la conception des procédures, il reste une part revenant aux hommes qui relève de la décision et qui renvoie aux situations de travail inédites pour les acteurs. L'expérience du travail procède par accumulations successives de retours d'expérience, de délibérations individuelles résultant du décalage entre l'organisation du travail prescrite et l'organisation du travail réelle, non indépendante du vouloir humain et de la notion de confiance entre les personnes.

2. Plusieurs regards sur l'altérité en entreprise

Le management interculturel a aujourd'hui principalement trait à « la négociation à travers les barrières culturelles, la gestion d'équipes multiculturelles de travail, la formation de futurs expatriés ou encore la gestion de fusions ou d'entreprises conjointes internationales »¹⁴. Le management interculturel se décline donc en actes mais derrière sa façade « unifiée », sa diffusion croissante comme discipline enseignée dans les écoles de commerce et les universités, l'étude des théories du management

¹³ D. Bollinger et G. Hofstede, *Les différences culturelles dans le management*, Editions d'Organisation, 1987.

¹⁴ S. Chevrier, *Le management des équipes interculturelles*, PUF, 2000, p. 161.

permet de faire apparaître, en réalité, selon nous, plusieurs regards sur l'altérité.

D'abord ce que S. Chevrier appelle « le déni de la différence », typique de la représentation mythique, qui fait que la différence n'est pas identifiée et que l'autre n'est pas reconnu comme tel¹⁵. L'accent est porté sur des procédures autoritaires visant à l'assimilation mais en appelant paradoxalement, d'un point de vue institutionnel apparent, à la gestion des différences culturelles, à la tolérance, à la bonne volonté, à la « spontanéité intuitive »¹⁶.

Ignorer la différence, dans une stratégie de neutralisation, peut consister souvent à assimiler l'objet étranger à un objet connu, en rendant autrui semblable à soi. Les limitations de contact volontaires entretiennent la "construction imaginative" étroite, antagoniste et stéréotypée que chaque groupe se forme de l'autre groupe. Le stéréotype réduit drastiquement la complexité et les nuances qui font la singularité de l'individuel quand il est étranger. L'opération de catégorisation permet de réaliser l'économie de la découverte renouvelée, de faire des prédictions et d'en maîtriser les événements. La relation est conçue comme unidirectionnelle, en ce sens que le point de vue de la majorité jouit du prestige de la vérité et de la norme, tire sa force du code et des jugements qu'elle a instaurés et repousse la minorité dans la dépendance ou l'anomie. L'acculturation, produit d'un fossé infranchissable entre des dirigeants et la masse des personnes dirigées, tend alors à n'affecter réellement que les représentants du groupe minoritaire qui auront tendance à se sentir faibles, coupables ou bien encore inférieurs.

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

¹⁵ S. Chevrier, *Le management des équipes interculturelles*, PUF, 2000, p. 142.

¹⁶ A. Gohard-Radenkovic, « L'apprentissage de l'interculturel », *Cahiers de l'ENSPTT*, Management et mondialisation, n° 9, Septembre 1998, p. 70.

spécificités »¹⁷. Ce qui fait la plus haute affirmation de l'humanité réside dans la conservation des différences et des trésors culturels qui sont le fruit de traditions respectées et entretenues. Rares sont les discours en entreprise qui se réfèrent à ces affirmations.

Une troisième position de comparaison correspond à la hiérarchisation des cultures, classées selon une même échelle axiologique dont on occupe soi-même le sommet et incarne les valeurs positives. En entreprise, c'est l'image du siège qui s'oppose aux filiales, des services fonctionnels placés au centre des mégapoles occidentales face aux pays en voie de développement... « A l'étude de l'altérité visant à élaborer une théorie qualitative de l'autre sujet saisi dans son essence s'est le plus souvent substituée une analyse de la différence culturelle, c'est à dire une comparaison, une mesure quantitative des écarts » écrit S. Chevrier¹⁸. C'est souvent sous des appellations variées (psychologie des peuples, morphologie culturelle, anthropologie psychologique...) que s'est développé l'étude des « caractères nationaux » imprégnée d'une idéologie nativiste où les différents peuples ne peuvent être que ce sont génétiquement les gens qui les composent. Si des listes de conduites sont à tenir ou à éviter, selon les situations rencontrées et dans chaque pays approché, c'est que la réussite de la collaboration interculturelle est d'abord envisagée comme une affaire de personnes et de codes culturels mal interprétés ou mal connus (à sélectionner, à évaluer et à former selon des critères scientifiques). Les différences sont vues comme des sources de dysfonctions qu'ils faut dépasser et corriger. En l'absence d'accord et de références communes issus d'une même culture politique, les dirigeants d'entreprise fondent leurs espoirs sur une même culture transnationale pour fédérer leurs équipes.

Au sommet de l'entreprise, une sorte de suprahumanité serait amenée à transcender les différences culturelles. Des êtres humains flexibles et cosmopolites sont censés partagés les mêmes intérêts économiques au dessus des nations et des fidélités communautaires¹⁹. L'immense majorité des

¹⁷ S. Chevrier, *Le management des équipes interculturelles*, PUF, 2000, p. 144.

¹⁸ S. Chevrier, *Le management des équipes interculturelles*, PUF, 2000, p. 143.

¹⁹ S. Chevrier remarque que la préface de l'édition française du *Prix de l'excellence* est exemplaire de cette conception fonctionnaliste de la culture où derrière la variété des formes culturelles devrait se profiler les mêmes besoins humains universels : « il existe pourtant un certain nombre d'entreprises qui, à l'évidence sont des modèles de performance. T. Peters et T. Waterman ont dans le cadre d'un programme de

analystes et dirigeants d'entreprise parlent à cet égard de nouveau « manager transnational » et envisagent leur socialisation professionnelle comme un marquage indélébile.

L'adaptation au travail est censée être favorisée par des capacités personnelles qui permettent au minoritaire de s'insérer dans le tissu social de l'entreprise. Flexibilité, capacité à faire face au changement, confiance en soi, stabilité émotionnelle regroupant résistance au stress, tolérance à l'ambiguïté et à la frustration, auraient un impact positif sur le succès à l'étranger. Les qualités d'adaptation sont présentées comme un ensemble d'aptitudes individuelles absolues (le courage, l'esprit d'entreprise, l'énergie...) cultivées dans l'entreprise. Partagé par une classe possédante, dont nous ne discuterons pas ici son degré d'homogénéité, un « nouvel » imaginaire mettrait précisément l'accent sur un homme neuf qui, prémuni du chauvinisme, bondissant par dessus les frontières, serait en train de naître dans les mégalo-poles planétaires. Profitant des possibilités offertes par une nouvelle « ubiquité technologique » (téléphones portables, liaisons satellites, messageries...), et ainsi de l'étrange jubilation que procure le fait de n'être avec personne tout en étant avec n'importe qui²⁰, d'être en communication sans être nécessairement en face-à-face, le manager transnational apparaît relié et mobile. Cet état lui permettrait précisément d'opérer la synthèse des sagesses des milieux qu'il traverse et de développer une compréhension « interculturelle », à mi-chemin entre toutes les cultures.

Chez le « manager transnational », les habitudes professionnelles sont la base de l'existence sociale et l'on ne trouve pas la présence de sources de légitimité concurrentes (que celle-ci soit conjugales, parentales, religieuses, politiques ou associatives...). Avec « le manager transnational », la figure de l'autre est en fait neutralisée, réduite, caricaturée, dans un espace transparent qui fait que l'inconnu serait immédiatement communicable et accessible.

recherche de Mac Kinsey, étudié en profondeur un échantillon de ces entreprises exemplaires en vue de déceler les fondements de leur réussite immuable. Bien que l'échantillon soit américain, les enseignements de leurs travaux se prêtent à une application universelle, parce qu'ils relèvent de l'humain et transcendent les particularismes culturels » (*Le management des équipes interculturelles*, PUF, 2000, p. 152).

²⁰ P. Bruckner, *Le vertige de Babel*, Arléa, 2000.

Cette vision est trompeuse et un nombre grandissant d'enquêtes²¹ montre tout d'abord qu'aucune causalité linéaire ne s'exerce entre phénomène d'adaptation au travail en contexte interculturel, nationalité d'origine, statut professionnel ou social. Elles soulignent également que sous l'effet d'un double mouvement par lequel les individus s'approprient l'esprit de la communauté à laquelle ils appartiennent, en souhaitant y rester fidèles, et en même temps s'identifient à des rôles professionnels en apprenant à les jouer de manière efficace hors de leur contexte d'origine, s'expriment des tentatives de manipulation des différents codes culturels, d'authentiques stratégies de mobilisation de l'ethnicité afin d'influer sur les transactions sociales et professionnelles. La variété de ces processus de construction identitaire amène à insister sur l'hétérogénéité sociale des acteurs économiques à l'international, de leurs rationalités et des ajustements entre eux²². Là où l'on ne voit habituellement qu'une élite homogène privilégiée et cosmopolite, naît une nouvelle catégorie d'acteurs sociaux capables de stratégies d'adaptation fondées sur l'usage choisi de leurs références communautaires, culturelles et ethniques.

Bien que l'individu puisse éprouver des difficultés d'adaptation à un autre contexte culturel, il convient de ne pas sous-estimer la capacité (à l'instar de l'apprentissage avec le temps de plusieurs langues étrangères) à intégrer plusieurs cultures et à lier en les métabolisant, en réalité, plusieurs identités.

²¹ : P. Pierre, « La socialisation des cadres internationaux dans l'entreprise mondialisée. L'exemple d'un groupe pétrolier français », *Thèse pour le doctorat de sociologie de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris*, Mai 2000 ; A. C. Wagner, *Les nouvelles élites de la mondialisation*, PUF, 1998.

²² : L'étude des cultures nationales dans le contexte des rapports de travail apporte sa pierre à l'édifice d'une sociologie dont la tâche a toujours été depuis E. Durkheim d'étudier les effets dissolvants de la division du travail, c'est à dire l'incapacité d'intégrer les individus par la coopération qu'elle entraîne dans un tout social harmonieux. On citera notamment, aux frontières de la philosophie politique, les travaux de L. Boltanski et L. Thévenot (*De la justification*, Gallimard, 1991), ceux de R. Salais et M. Storper sur la pluralité des mondes possibles de la production (*Les mondes de la production*, Enquête sur l'identité de la France, EHESS, 1993) ou ceux de I. Francfort, F. Osty, R. Sainsaulieu et M. Uhalde (*Les mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brouwer, 1995) sur l'existence de cinq mondes sociaux et l'articulation de variables sociales et économiques au niveau d'établissements de production.

3. Le triple effet des situations interculturelles

S'il n'est pas « d'internationale des cadres », nos travaux accréditent le constat de D. Desjeux, pour qui une situation interculturelle induirait un triple effet sur les comportements individuels des acteurs qui la vivent. Tout d'abord, un effet de "structure, suivant lequel toutes les décisions d'un acteur sont "quelque part" de l'ordre de la production sociale"²³. Ni instinctive, ni innée, la culture d'un individu relève ainsi d'une historicité, d'un apprentissage d'ordre collectif qui prend la forme d'une influence de déterminismes sociaux sur les destinées individuelles. En cela, constate P. Denoux, « les traits identitaires d'un sujet sont tous culturels. Il n'existe pas d'éléments de l'identité d'un sujet qui échappe à la culture : elle l'a soit directement soit indirectement déterminé. Il fait partie intégrante d'une culture. Sa signification lui est donnée par et dans une culture »²⁴.

Dans ce cadre, les cultures ne doivent pas être considérées comme des systèmes facilement descriptibles et vite matérialisés dont la connaissance permettrait de connaître la qualité de l'interaction mais, comme l'écrit T. Todorov, des "conglomérats de fragment d'origines diverses", à jamais insaisissables²⁵, qui ne sont pas sans signification pour les acteurs sociaux, ni sans effet sur leur histoire. S'il n'y pas chez les individus de reproduction mécaniste des représentations collectives d'une génération à l'autre, de stratégies identitaires « en général » stables dans l'histoire définissant invariablement les mêmes « circonstances de cristallisation de chemins d'identités »²⁶, il revient à C. Levi-Strauss d'avoir illustré une dynamique propre aux cultures, définie comme transmission d'une mémoire de ses expériences et des épreuves, et qu'il faut différencier de celle des sociétés : "elle est à la façon d'un récif corallien continuellement sécrété par les individus qu'il abrite, antérieur pourtant à ses occupants actuels que d'autres remplaceront à leur tour. La culture doit être conçue comme une concrétion

²³ D. Desjeux, *Le sens de l'autre*, L'Harmattan, 1991, p.158.

²⁴ P. Denoux, « L'identité interculturelle », *Bulletin de psychologie*, Tome XLVIII, Janvier - Avril 1994, n°419, p. 266. « Dans tous les cas, un élément identitaire témoigne de la production de culture par un sujet et d'un sujet par les cultures » (*Idem*, p. 267).

²⁵ T. Todorov, *Les morales de l'histoire*, Grasset, p.118.

²⁶ O. Douville et J. Galap, « Stratégies identitaires à l'épreuve du déracinement : l'exemple antillais », *Bulletin de psychologie*, Tome XLVIII, Janvier-Avril 1994, n° 419, p. 335.

de techniques, de coutumes, d'idées, de croyances, sans doute engendrées par des individus, mais plus durablement qu'eux...".

C. Camilleri souligne que cette incorporation du culturel à notre être est permanente : "notre nature consisterait en un réaménagement continu, à la lumière d'un projet jamais entièrement dévoilé, des constantes de notre équipement génétique dont nous ne pourrions, cependant, jamais nous dissocier. C'est donc structurellement que notre nature intégrerait le culturel"²⁷. Comme tout résultat d'un processus intégratif incessant, ne se réduisant pas à une simple assimilation de traits nouveaux, l'identité culturelle traverserait ainsi des phases d'élaboration et de développement, des périodes étales et des périodes de crise.

Toute situation interculturelle induirait également pour D. Desjeux un effet d'« acteur » suivant lequel « les individus ou les groupes possèdent une marge de liberté et des atouts mobilisables dans un système social aux règles du jeu plus ou moins contraignantes »²⁸.

Pour E. Friedberg, « la régulation qu'opère la structure formelle n'est jamais totale. Elle est constamment débordée par un ensemble de pratiques qui ne respectent pas les prescriptions qu'elle édicte »²⁹. En ce sens, poursuit-il, « le rôle réel des caractéristiques formelles d'une organisation n'est donc pas de déterminer directement des comportements, mais de structurer des espaces de négociation et de jeu entre acteurs. Elles n'ont de capacité d'organisation réelle, c'est-à-dire d'intégration effective des comportements des participants, que dans la mesure où elles sont reprises et réactivées dans les conduites de ces derniers, qui acceptent de mobiliser leurs ressources de négociation à leur service »³⁰. Les travaux de J. Piaget ont, à cet égard, montré que tout emprunt culturel suppose recréation et que pour qu'une notion culturelle soit transmise, il faut qu'elle soit reconstruite par celui à qui elle est transmise³¹, rappelant la définition de M. J. Herskovits : « la culture

²⁷ C. Camilleri, "La culture et l'identité culturelle : champ notionnel et devenir", *Chocs de cultures*, L'Harmattan, 1989, p. 36.

²⁸ D. Desjeux, *Le sens de l'autre*, L'Harmattan, 1991, p. 158.

²⁹ E. Friedberg, *Le pouvoir et la règle*, Editions du Seuil, 1997, p. 155.

³⁰ E. Friedberg, *Le pouvoir et la règle*, Editions du Seuil, 1997, p. 160.

³¹ J. Piaget, "Pensée égocentrique et pensée sociocentrique", *Cahiers internationaux de sociologie*, Vol.10, 1951.

est cette partie du milieu qui est faite par l'homme ». Pour E. Friedberg, toute rationalité individuelle, tout « instinct stratégique » selon la formule de M. Crozier, renverrait à deux dimensions : au passé de cet individu, c'est à dire à son histoire personnelle, laquelle conditionne ses préférences et sa façon de s'ajuster aux situations. Mais la rationalité renverrait aussi, d'autre part, aux « contraintes et opportunités du présent, c'est à dire à la situation d'interaction dans laquelle la personne se trouve »³². La rationalité « est toujours le produit conjoint de ce que R. Boudon (1986) a appelé un effet de position (elle dépend de la position qu'un décideur ou un acteur occupe dans un contexte d'action donné et qui conditionne son accès aux informations pertinentes) et d'un effet de disposition (elle dépend des dispositions mentales, cognitives, affectives de ce même décideur qui sont toujours, en partie, préformées par une socialisation passée) »³³.

Une confrontation interculturelle induirait enfin, un effet de « situation, qui permet l'interaction entre effet de structure et effet d'acteur »³⁴ et qui conteste l'existence de manager transnational parfaitement mobiles et flexibles. Le présent aurait d'ailleurs d'autant plus de poids dans l'explication des comportements, des pratiques ou des conduites, que les acteurs sont pluriels³⁵, qu'ils sont le produit de socialisations dans des contextes sociaux multiples et hétérogènes.

L'interaction entre deux sujets porteurs de cultures nationales différentes n'existe pas hors d'un contexte empirique dans lequel se déploie des acteurs sur lesquels pèsent les contraintes d'un système. La part d'initiative créatrice, d'adaptation à la situation, d'improvisation d'un sujet « d'où tout part et en qui

³² E. Friedberg, "La réflexion n'est pas contradictoire avec l'action", *Sciences humaines*, n° 30, Juillet 1993, p. 21.

³³ E. Friedberg, *Le pouvoir et la règle*, Editions du Seuil, 1997, p. 56.

³⁴ D. Desjeux, *Le sens de l'autre*, L'Harmattan, 1991, p.158.

³⁵ « Lorsque ceux-ci ont été socialisés dans des conditions particulièrement homogènes et cohérentes, leur réaction aux situations nouvelles peut être très prévisible. En revanche, plus les acteurs sont le produit de formes de vie sociales hétérogènes, voire contradictoires, plus la logique de la situation présente joue un rôle central dans la réactivation d'une partie des expériences passées incorporées. Le passé est donc « ouvert » différemment selon la nature et la configuration de la situation présente » (B. Lahire, *L'homme pluriel*, Nathan, 1998, p. 60).

tout revient »³⁶, constituent autant de paramètres difficilement modélisables des relations interculturelles et fondent le caractère vivant, imprévisible, à chaque fois recommencée, profondément « situationnelle » d'une interaction interculturelle où la signification n'est pas un « donné » mais une « émergence »³⁷. « Le sens (...) émerge des configurations situationnelles dans lesquelles les activités se déroulent. Le sens est le résultat de processus multiples, il est co-construit par les acteurs en présence dans la situation qui intervient elle aussi » remarque A. Mucchielli³⁸. Étudiant la dimension organisationnelle de l'action sociale, E. Friedberg parle d'acteurs et de système comme d'éléments authentiquement « co-constitutifs »³⁹ à travers des relations de concurrence, de domination ou d'intégration.

Dans la mouvance des approches néo-culturalistes, un auteur tel que T.H. Eriksen souligne lui aussi la notion profondément « situationnelle » des contextes inter-ethniques en relevant que c'est à l'intérieur de ces espaces que les attributs culturels prennent une valeur expressive équivalente à la revendication d'être jugé publiquement comme « un certain type de personne » (selon l'expression de F. Barth qui parle de constitution « d'espaces scéniques »). Afin d'acquérir une identité plus avantageuse, la situation présente « décide » ce qui du passé va pouvoir resurgir et agir au cœur de l'action présente. Dans un travail de va-et-vient aux éléments de la situation, le sujet est envisagé comme « carrefour » où les caractéristiques culturelles tracent le contour de la culture fabriquée, c'est à dire l'ensemble des possibles⁴⁰. La culture n'est pas structurée ici comme un langage, tout ne s'y tient pas, et l'introduction d'un élément nouveau n'entraîne guère la modification de tous les autres éléments présents.

Si ses comportements sont, pour partie, le résultat de préstructurations élaborées en dehors de l'espace de l'entreprise, l'individu en situation interculturelle est donc à comprendre dans la complexité du triple rapport de l'effet de production sociale, de l'effet d'acteur et de l'effet de situation. De sorte qu'il serait fallacieux de chercher dans l'histoire ou la nature humaine un principe méta social explicatif des rencontres interculturelles. Pour

³⁶ C. Camilleri, "La culture et l'identité culturelle : champ notionnel et devenir", *Chocs de cultures*, L'Harmattan, 1989, p.24.

³⁷ A. Mucchielli, *Les motivations*, Que sais-je ?, PUF, 4^{ème} Edition, 1996, p. 103.

³⁸ A. Mucchielli, *Les motivations*, Que sais-je ?, PUF, 4^{ème} Edition, 1996, p. 104.

³⁹ E. Friedberg, *Le pouvoir et la règle*, Editions du Seuil, 1997, p. 29.

⁴⁰ B. Lahire, *L'homme pluriel*, Nathan, 1998.

D. Desjeux, certaines approches culturalistes centrées sur le sens risquent ainsi précisément de ne privilégier que l'aspect invariant des traits culturels d'une société, à faire appel aux "mentalités" pour trouver les "bonnes raisons"⁴¹ du comportement des acteurs sociaux, à raisonner comme s'il existait une nature humaine, c'est-à-dire « un ensemble de paramètres stables que l'on pouvait décontextualiser et à partir desquels on pouvait prévoir des comportements stéréotypés »⁴². « Si un Espagnol refuse de nouer une relation commerciale avec moi » remarque P. Deval, « ce n'est pas forcément parce que j'ai méconnu les règles de proxémique, sa perception du temps ou son raisonnement inductif. Il est un être humain avant tout qui réagit selon sa personnalité et son être intime »⁴³. Toute situation interculturelle renvoie profondément à la position sociale du porteur de culture, à son inscription au sein d'un groupe particulier et aux logiques des situations traversées. L'importance de l'aspect contextuel des situations interculturelles invite à peser le risque de ce que M. Dobry appelle une « mise à plat synchronique » des diverses ressources disponibles à un moment donné (pour un acteur ou un groupe d'acteurs) en oubliant les « dilemmes pratiques que rencontrent les acteurs » en cours d'action⁴⁴. « Si une discipline de gestion comme la finance (ou la comptabilité) appelle à juste titre la modélisation et le concept », M. Bosche admet « qu'une pratique comme celle de l'interculturel met trop activement en jeu la subjectivité de l'apprenant pour pouvoir la mettre à l'écart. Il faut l'écrire à ce point : l'Interculturel c'est la Subjectivité, ou tout du moins une de ses formes essentielles : l'intersubjectivité »⁴⁵.

⁴¹ L'expression est de R. Boudon dans son ouvrage *L'art de se persuader des idées douteuses*, Fayard, 1991.

⁴² E. Friedberg, *Le pouvoir et la règle*, Editions du Seuil, 1997, p. 227.

⁴³ P. Deval, *Le choc des cultures*, Editions ESKA.

⁴⁴ M. Dobry, « Calcul, concurrence et gestion du sens », *La manifestation*, PFNSP, 1990, p. 361, cité par P. Corcuff, *Les nouvelles sociologies*, Nathan, 1995, p. 107.

« Ainsi, les métaphores du logiciel mental hiérarchisé », écrit M. Bosche à propos de la vulgarisation des travaux de G. Hofstede notamment, ou de la « grammaire des comportements », ne peuvent décrire l'influence interculturelle de manière suffisante. « Ces métaphores s'appliquent à la description des caractéristiques culturelles, ou même de structures statiques et fermées sur elle-même, non au processus de communication et d'échange social qui a la capacité de modifier le comportement des acteurs ainsi que les référentiels qu'ils mettent en œuvre » (*Le management interculturel*, Armand Nathan, 1993, p.268).

⁴⁵ M. Bosche, *Le management interculturel*, Armand Nathan, 1993, p. 243.

Les situations interculturelles semblent ainsi constituer un excellent exemple de situation à fort degré d'incertitude, possédant une dynamique propre et dont l'interaction n'est pas « prévisible »⁴⁶. Toute expérience interculturelle serait donc 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 sur un processus de transformation de ses représentations.

Trop peu d'enquêtes de terrain illustrent ce caractère profondément dynamique des relations interculturelles. Il convient donc de souhaiter la croissance de recherches de formateurs ou de gestionnaires en entreprise qui, sachant se départir d'une visée abusivement normative qui consiste à retenir scientifiquement pour chaque groupe son « caractère national », s'engagent dans des recherches empiriques en prenant en compte le point de vue des individus en situation d'acculturation⁴⁷. Différents travaux, que l'on peut très arbitrairement regrouper autour de la notion de gestion culturelle comparée, et qui visent à comprendre de l'intérieur les pratiques de management dans différents pays⁴⁸, alimentent encore assez timidement cette réflexion. Ils pourront être directement utiles dans les domaines du recrutement, de la gestion des carrières ou de la formation à la mobilité internationale.

⁴⁶ S'attachant à l'étude des préférences et des buts des acteurs guidant leurs actions, E. Friedberg constate que ceux-ci « ne sont pas figés, mais se découvrent et se modifient au contraire dans et par l'action » (*Le pouvoir et la règle*, Editions du Seuil, 1997, p. 61). Les choix peuvent être « le fruit de la tradition (« je fais cela parce cela s'est toujours fait ainsi ! »), de la foi ou de la norme (« je fais cela parce que cela se fait ainsi, un point, c'est tout ! »), voire de l'intuition (« je fais cela parce que je le sens ainsi ! ») (*Idem*, p. 61).

⁴⁷ Y. F. Livian, « Le management interculturel en action : un cas de mise en place d'une entreprise européenne », in F. Gauthey et D. Xardel, *Management interculturel. Modes et modèles*, Economica, Chapitre 7, 1991 ; J. P. Ségal, « Les pièges du management interculturel : une aventure franco-québécoise », *Gérer et comprendre*, décembre 1990.

⁴⁸ F. Trompenaars, *L'entreprise multiculturelle*, Maxima / Laurent du Mesnil Editeur, 1994 ; G. Hofstede, *Cultures and Organizations. Software of the Mind*, McGraw-Hill, 1991 ; G. Amado, C. Faucheux et A. Laurent, « Ethnomanagement : A Latin Provocation », *International Studies of Management Organization*, Vol. 21, n° 3, 1991 ; P. D'Iribarne, *La logique de l'honneur*, Seuil, 1989 ; B. Nadoulek, *Base de connaissances sur la mondialisation des cultures*, Centre de recherche et d'études des chefs d'entreprises, 1992.

LE DIFFICILE CROISEMENT DES CULTURES EN ENTREPRISE

LA CULTURE (Universalisme)	MA CULTURE (Relativisme)
LE SUJET VÉRITABLE EST L'HOMME	LE SUJET VÉRITABLE EST LA COLLECTIVITÉ
L'homme sort de sa condition de minorité, se proclame apte à penser sans père Affirmation du « je » sur le « nous » Modèle encyclopédiste de la volonté générale (Contrat social) Progrès - Nature humaine - Modernité - Société	L'homme est l'ouvrage de sa Nation, le produit de son environnement et non l'inverse Présence intemporelle du « nous » dans le « je » Concept d'inconscient collectif (Volkgeist / Âme nationale) Arbitraire - Tradition - Communauté
Critères intemporels et universels du Bien, du Beau, du Vrai, pensables par tous les hommes et en tous pays « Grande société des esprits répandue partout et partout indépendante » (Voltaire)	Il n'y a pas d'absolu, il n'y a que des valeurs locales et des principes advenus « Toutes les valeurs supranationales, qu'elles soient juridiques, esthétiques ou morales sont déchues de leur souveraineté car ces normes « idéales » ont une genèse et un contexte » (Herder)
La mission de l'Art est de transcender l'appartenance nationale car le « trait distinctif de ce qui est réellement méritoire réside dans son appartenance à toute l'Humanité »	Le Beau s'identifie au typique et l'autarcie spirituelle doit remplacer l'échange. L'art se doit d'être l'expression authentique d'une culture particulière
Art abstrait et World Music	Art figuratif et Folklore
Age du commerce mondial, de la traduction d'œuvres étrangères Il faut encourager les échanges internationaux	A l'ouverture, qui accélère l'uniformisation du goût, des conduites et des œuvres, il faut préférer le repli qui protège les richesses humaines
Risques d'ethnocentrisme, de dérives colonialistes où toute différence est convertie en infériorité sur une échelle de valeurs	Risques de division de l'humanité en entités collectives closes, irréductibles et insurmontables. L'autre est le représentant d'une autre humanité à jamais incompréhensible
L'ETHNOLOGIE PARLE DE CULTURES, AU PLURIEL, ÉQUIVALENTES ENTRE ELLES, EN CHERCHANT DES INVARIANTS À PARTIR DESQUELS S'ORGANISE LA DIVERSITÉ / CHAQUE SOCIÉTÉ DÉVELOPPE SES PROPRES FORMES DE MODERNITÉ (STRUCTURALISME)	
« IL NE S'AGIT PAS D'OUVRIR LES AUTRES À LA RAISON, IL FAUT S'OUVRIR SOI-MÊME À LA RAISON DES AUTRES » (C. Lévi-Strauss)	
IL Y A BIEN MULTIPLICITÉ MAIS ELLE N'EST PAS RACIALE, IL Y A BIEN CIVILISATION MAIS ELLE N'EST PAS UNIQUE	

LE DIFFICILE CROISEMENT DES CULTURES EN ENTREPRISE

LA CULTURE (Universalisme)	MA CULTURE (Relativisme)
Les universalistes, partisans d'un progrès à portée universelle	Les relativistes, défenseurs de chacune des cultures et de son évolution propre
<p>« La pierre angulaire, sur laquelle la plupart des auteurs ont fondé leur théorie, était que le management serait une activité basée sur des principes universels : il y aurait des principes de saine administration, qui existeraient indépendamment des environnements nationaux. Si les pratiques nationales ou locales s'en écartaient, il faudrait les modifier. Selon ces auteurs, dans l'avenir, l'universalité des pratiques de saine administration nous conduirait à des sociétés de plus en plus semblables. Ce principe d'évolution devrait s'appliquer même aux pays pauvres du Tiers-monde qui, eux aussi en devenant riches, seraient administrés exactement comme des pays riches. De même, les différences entre l'administration des pays capitalistes et celle des pays socialistes disparaîtraient peu à peu. En effet, on croyait ces différences plus faibles qu'on ne les reconnaissait officiellement. Cette manière de penser, dominante au cours des années cinquante et soixante, était appelée hypothèse de convergence » (D. Bollinger et G. Hofstede)</p> <p>« Un courant puissant conduit le monde vers une communauté convergente, ce courant c'est la technologie » (Mc Luhan)</p>	<p>« Au cours de la dernière décennie, la croyance dans l'inévitable convergence des pratiques d'administration s'est évanouie. Elle se heurtait trop manifestement à la réalité qui nous entourait. Simultanément, des organisations supranationales telles que le Marché commun européen, essentiellement fondées sur la croyance de la convergence, devaient reconnaître l'irréductibilité des différences nationales. Même au sein des nations existantes, les différences régionales tendaient à s'accroître plutôt qu'à disparaître. Gallois, Flamands, Bretons, Corses, Bangladeshis, Québécois défendaient leur identité propre, et ce fait s'accordait mal au principe de la convergence appliquée au management. Il est nettement apparu que les différences nationales voire régionales étaient importantes pour le management. Les différences nationales et régionales ne disparaissent pas. Elles sont là pour rester. En fait, elles peuvent devenir l'un des problèmes les plus difficiles du management - en particulier dans le cas d'organisations multinationales multiculturelles, qu'elles soient publiques ou privées » (D. Bollinger et G. Hofstede)</p> <p>« Dans ces conditions, prétendre transcender les cultures nationales revient en fait à tenter de soumettre les personnels de l'entreprise vivant sur l'ensemble de la planète aux conceptions de la vie en société qui règnent dans une partie de celle-ci, qu'il s'agisse du pays d'origine de la société en cause ou d'un pays de référence, en pratique les Etats-Unis » (P. D'Iribarne)</p>
TOUTE DIFFERENCE EST CONVERTIE EN INFERIORITE SUR UNE ECHELLE DE VALEURS DONT ON OCCUPE SOI-MEME LE SOMMET	LES MEMBRES DES DIFFERENTES CULTURES N'HABITENT PAS LE MEME MONDE ET TOUT POUR EUX EST DIFFERENT
EXISTENCE DE PRINCIPES UNIVERSELS DE GESTION	NON EXISTENCE DE PRINCIPES UNIVERSELS DE GESTION

RISQUE D'ACCULTURATION DES FILIALES, DE PERTE DE SAVOIR-FAIRE ET DE RUPTURE DU DIALOGUE ENTRE CENTRE ET PERIPHERIE

RISQUE D'INEFFICACITE ET DE PERTE DE CONTRÔLE DU CENTRE AU NOM DU RESPECT DES FILIALES

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

4. La relative méfiance des dirigeants d'entreprise face à la question de l'identité culturelle et face aux sciences humaines

Si le management interculturel devrait contraindre au dévoilement de la manière dont l'entreprise pense les parties qui constituent son ensemble, les conditions d'accès aux responsabilités, à réfléchir à ce qui fait son soubassement social, les dirigeants, en réalité, ont bien du mal à apporter de réponse à la question du pluralisme et de la justice car ils mettent en avant un individu autonome qui est « premier » par rapport à la société. Méfiant vis-à-vis des sciences humaines et du caractère « non opérationnel » de leurs constats, portés plus souvent à poser la question de la rencontre des cultures en termes de cohésion et de contrôle de leur culture d'entreprise, la plupart des dirigeants a eu depuis toujours tendance à minimiser les implications sur l'identité des hommes qui composent l'organisation. En entreprise, du management interculturel, on passe encore inévitablement au management « par la culture » qui se veut tout à la fois expression des valeurs de tous et discipline intériorisée. Et si l'on observe la vivacité du débat à un niveau politique autour de la citoyenneté ou de l'ethnicité, de la défense du modèle républicain par exemple en France, il n'en est pas de même au niveau des pratiques managériales. Il est sûr que ce sont avant tout les champs éducatifs et politiques, à un niveau national, qui ont surtout permis d'introduire, en retour, des mesures concrètes en entreprise. W. Kymlicka rappelle, par exemple, que les dispositions de la politique multiculturelle adoptée en 1971 par le gouvernement canadien ont eu un profond retentissement : admission des jours de fête des religions minoritaires, acceptation de vêtements particuliers (turban sikh, voile musulman...), adoption de règlements intérieurs dans les écoles et les entreprises pour empêcher les discriminations d'ordre raciste, création de services en langue maternelle dans l'administration, institution de programmes scolaires bilingues dès l'enseignement primaire...¹.

En entreprise, il faut donc souhaiter le succès d'études interculturelles ne se centrant plus sur le concept de culture mais sur celui d'identité culturelle, en s'attachant à comprendre comment s'enchevêtrent, se tracent ou s'effacent

¹ W. Kymlicka, *Multicultural Citizenship. A liberal Theory of Minority Rights*, Oxford University Press, 1995.

les frontières que respectent et construisent les sujets. Les cultures en tant que telles n'existent pas mais sont toujours portées et interprétées par des sujets. Les classements binaires (sociétés polychrones ou monochrones, féminines ou masculines, traditionnelles ou modernes...) insinuent que les cultures se situeraient quelque part sur une ligne qui sépare deux pôles. Mais dans une même société, ce qui est considéré comme une valeur positive dans un milieu (le fait, par exemple, d'être battant et de démontrer une « agressivité positive ») ne l'est pas nécessairement dans un autre. Dans cette perspective, toute culture d'entreprise doit être comprise comme un modèle « autocentré », un modèle qui se comprend par rapport à lui-même et n'admet pas de mètre étalon. Il importe moins de répertorier des contenus culturels par pays, de tracer une carte des mentalités propres à chaque peuple, entités ou filiales, dont on mettrait l'exactitude à l'épreuve de la vie des affaires, que de mettre à jour les « règles du traitement de l'information », individuelle ou sociale, dans des circonstances interculturelles. Si le travail est possible, c'est parce que les hommes pensent leur rapport au monde. Et c'est du sens qu'ils construisent de leur situation, qu'ils organisent leur conduite. Si comme l'écrivait M. Weber, une culture correspond à une « toile de significations », le problème interculturel en entreprise devient alors surtout celui du sens que les hommes assignent à leurs actions au travail, découlant sur celui, plus méthodologique, qui est celui de savoir comment avoir accès à ce sens en situation.

Prendre le risque d'un management authentiquement « interculturel », c'est admettre l'idée que dans un contexte d'internationalisation croissante et de diffusion des nouvelles technologies de l'information, il n'y aurait pas « un » espace social pour l'entreprise, mais peut-être autant d'espaces que de perceptions que les différents individus ou groupes en ont, ce qui amène non seulement, comme l'écrit E. Friedberg, à « la complexification » mais également à « la relativisation radicale » de la notion même d'organisation². Ce nouveau modèle tend à délaissé le registre taylorien des « objets et des opérations » et exige davantage « d'expertise et de mise en ordre d'événements »³, insiste sur une nouvelle réalité « connexioniste ». L'enchevêtrement d'espaces, niant toute possibilité de délimitation claire de

² E. Friedberg, *Le pouvoir et la règle*, Editions du Seuil, 1997.

³ P. Veltz et P. Zarifian, « Vers de nouveaux modèles d'organisation ? », *Sociologie du travail*, n°1, 1993.

frontières formelles pour l'organisation, ferait que la réalité et la vérité sont toujours relatives à un contexte, à un groupe social ou à un système de pouvoir. La valorisation donnée aux rapports horizontaux entre les hommes ferait du rapport à l'Autre, le critère essentiel de la moralité. Pour qu'il y ait démocratie en entreprise comme dans la société civile, il faut qu'il y ait possibilité pour des individus d'accéder à un monde commun, « un monde partagé par ceux qui, éprouvant quelque chose, peuvent comprendre ce qu'ils éprouvent, comprenant ce qu'ils éprouvent, peuvent dire ce qu'ils comprennent et disant ce qu'ils comprennent, peuvent s'entendre sur ce qu'ils disent »⁴. Et C. Taylor, dans le domaine politique, complète cette définition de la démocratie en reconnaissant que si toutes les productions culturelles ne sont pas d'égale valeur, ce qui légitime la « politique de reconnaissance » du minoritaire dans toute société humaine, c'est le fait de les aborder avec une « présomption » d'égale dignité. Cette affirmation de la valeur égale de chaque culture rend nécessaire la mise en place de politiques d'accommodation des différences entre majorité et minorités. Ces politiques fondées sur l'entretien de « procédures dialogiques » renvoient à une vision de l'histoire qui consiste à l'appréhender comme une série d'injustices envers différents groupes ethniques et culturels qu'il convient de « rectifier ».

Si un espace interculturel est un espace de jeu et de revendications identitaires à double face (besoin de reconnaissance communautaire et affirmation de sa spécificité en entreprise), il semble que ce soit avant toute chose un espace de sens où les groupes et les identités se font et se défont de manière éminemment rapide et dynamique. Avec l'amplification des situations de rencontre multiculturelle, mettant face à face des individus de différentes cultures nationales, religieuses ou ethniques, quand l'unité de la culture d'entreprise n'assure plus l'unité de la société humaine qui la compose, on passerait alors de l'individualisme à la subjectivité. L'accent glisserait inévitablement vers l'acte d'interprétation, par lequel un geste, un propos, une situation est intégré dans un horizon de moins en moins dépendant des conventions sociales d'un groupe dominant et de plus en plus idiosyncrasique et subjectif⁵. « Avec la diversification des horizons herméneutiques et expérientiels des individus » écrit A. Semprini, « c'est l'éventail des interprétations qui s'élargit. La vérité devient moins une affaire de transmission qu'une question de conviction. Le développement du

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

⁵ A. Semprini, *Le multiculturalisme*, Que sais-je ?, PUF, 1997, p.80.

paradigme communicationnel est un des moteurs de cette dynamique. Il est à la sémiosphère de l'espace multiculturel ce que la connaissance et l'éducation étaient à l'espace politique de la modernité »⁶.

5. Vers une nécessaire approche interdisciplinaire des problèmes interculturels

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

La question d'une intervention interculturelle opportune en entreprise revient à comprendre l'articulation des contextes d'interprétation qui fondent, d'un point de vue culturel, la légitimité des conduites et des systèmes de décision. Afin d'inventer des compromis pratiques acceptables par des partenaires ou collègues de plusieurs cultures, stables dans le temps, l'approche interdisciplinaire, à savoir, « la coexistence de plusieurs systèmes d'explications, dont chacune est presque exhaustive dans son propre cadre de référence, mais à peine partielle dans tout autre cadre de référence »⁷, nous paraît la plus féconde. Cette approche interdisciplinaire (reliant les apports de la psychologie, de la sociologie mais aussi de la gestion et des théories de la communication...) admet la reconnaissance de l'équivalence de la rationalité des acteurs. Parce qu'aucun acteur n'est moins logique, ni moins rationnel qu'un autre, les dysfonctionnements ont trait aux relations entre les acteurs, et non à leur rationalité. Reconnaître les « bonnes raisons » de faire les choses revient ainsi à souligner les contraintes socio-organisationnelles qui font qu'ils n'existent aucun primat d'une rationalité d'acteur (de son mode de raisonnement comme de ses mobiles d'action) sur les autres, ce qui va à l'encontre du fonctionnement hiérarchique le plus classique et le plus diffusé aujourd'hui en entreprise⁸.

⁶ A. Semprini, *Le multiculturalisme*, Que sais-je ?, PUF, 1997, p. 123.

⁷ M. Abdallah-Pretceille, *L'éducation interculturelle*, PUF, 1999, p. 63.

⁸ Sous la direction de M. Uhalde, *L'intervention sociologique en entreprise*, Desclée de Brouwer, 2001, p. 364.

Pour conclure, nous souhaiterions souligner que la tolérance, qui peut se définir comme l'acceptation d'une différence malgré un instinct immédiat, n'est pas la reconnaissance. Elle n'est qu'une attitude provisoire de la dynamique interculturelle. Tolérer c'est accepter une différence malgré un immédiat instinct. L'exigence interculturelle est plus. Elle commence par un dialogue avec soi et la découverte en soi que l'autre peut avoir une place : nous avons besoin de l'autre pour vérifier notre propre perspective de la vérité et nous délivrer de nos mythes. Proposant les bases d'une véritable philosophie de l'interculturalité, R. Panikkar postule que « tant que je n'ouvre pas mon cœur et que je ne vois pas que l'autre n'est pas un autre, mais une partie de moi-même, qui élargit et complète mon moi, je ne parviens pas au dialogue »⁹. Cet auteur propose de rechercher l'autre et de rechercher chez l'autre ce que notre culture n'arrive pas à dire. Ne pas s'évertuer à trouver le syncrétisme, la surface de l'autre, mais raccourcir la distance de l'autre par la profondeur. Accepter l'autre dans toute sa spécificité culturelle, c'est finalement accepter de se laisser dépasser quelque peu de sa propre culture et de sa propre spécificité.

Qu'il s'agisse du dialogue politique Nord Sud, de la coexistence de différents groupes ethniques au sein d'un même pays, de l'insertion des immigrés dans la société dans laquelle ils sont venus refaire leur vie, des relations qui agitent le siège d'une entreprise devenue « globale » avec ses filiales à travers le monde, les relations interculturelles doivent toujours faire l'objet d'aménagements conscients.

Plutôt que de chercher de manière autoritaire à ouvrir les autres à la raison, l'important est certainement, comme le pense C. Levi-Strauss, de trouver les moyens de s'ouvrir soi-même à la raison des autres.

⁹ R. Panikkar, "Qui a peur de perdre son identité l'a déjà perdue", *Le Monde*, Mardi 2 avril 1996, p. 13.

BIBLIOGRAPHIE

- ABDALLAH-PRETCEILLE M., *L'éducation interculturelle*, PUF, 1999.
- AMADO G., FAUCHEUX C. et LAURENT A., Ethnomanagement : A Latin Provocation, *International Studies of Management Organization*, Vol. 21, n° 3, 1991.
- BOLLINGER D. et HOFSTEDE G., *Les différences culturelles dans le management*, Editions d'Organisation, 1987.
- BOLTANSKI L. et THEVENOT L., *De la justification*, Gallimard, 1991.
- BOSCHE M., *Le management interculturel*, Armand Nathan, 1993.
- BOUDON R., *L'art de se persuader des idées douteuses*, Fayard, 1991.
- BRUCKNER P., *Le vertige de Babel*, Arléa, 2000.
- CAMILLERI C., Cultures et stratégies ou les mille manières de s'adapter, *Sciences humaines*, n° 16, avril 1992.
- CAMILLERI C., La communication dans la perspective interculturelle, *Chocs de cultures*, L'Harmattan, 1989.
- CAMILLERI C., La culture et l'identité culturelle : champ notionnel et devenir, *Chocs de cultures*, L'Harmattan, 1989.
- CHEVRIER S., *Le management des équipes interculturelles*, PUF, 2000.
- CORCUFF P., *Les nouvelles sociologies*, Nathan, 1995.
- DENOUX P., L'identité interculturelle, *Bulletin de psychologie*, Tome
- DESJEUX D., *Le sens de l'autre*, L'Harmattan, 1991.
- DEVAL P., *Le choc des cultures*, Editions ESKA.
- D'IRIBARNE P., Culture et « effet sociétal », *Revue Française de Sociologie*, XXXII, 1991.
- D'IRIBARNE P., *La logique de l'honneur*, Seuil, 1989.
- D'IRIBARNE P., Misère et grandeur d'un modèle français d'entreprise, *L'entreprise, une affaire de société*, PFNSP, 1990.
- DOBRY M., Calcul, concurrence et gestion du sens, *La manifestation*, PFNSP, 1990.
- DOUVILLE O. et GALAP J., Stratégies identitaires à l'épreuve du déracinement : l'exemple antillais, *Bulletin de psychologie*, Tome XLVIII, Janvier-Avril 1994, n° 419.
- DUBOIS P., DURAND C. et GILAIN G., La prise de décision dans l'industrie : étude comparative France-Bulgarie-Hongrie, *Rapport Groupe de Sociologie du Travail*, 1986.
- FERRY J. M., *Les puissances de l'expérience*, Le Cerf, 1992.

FRANCFORT I., OSTY F., SAINSAULIEU R. et UHALDE M., *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brouwer, 1995.

FRIEDBERG E., La réflexion n'est pas contradictoire avec l'action, *Sciences humaines*, n° 30, juillet 1993.

FRIEDBERG E., *Le pouvoir et la règle*, Editions du Seuil, 1997.

GOHARD-RADENKOVIC A., L'apprentissage de l'interculturel, *Cahiers de l'ENSPTT*, Management et mondialisation, n° 9, septembre 1998.

GRANICK P., *Managerial comparison of four developed countries : France, Britain, U. S. and Russia*, Cambridge, MA : MIT Press.

HAIRE M., GHISELLI E. E. et PORTER L. W., *Managerial thinking : an international Study*, Wiley, 1966.

HALL E. T., *La dimension cachée*, Editions du Seuil, 1971.

HOFSTEDE G., *Culture's Consequences : International Differences in Work Related Values*, Sage Publications, 1980.

HOFSTEDE G., *Cultures and Organizations. Software of the Mind*, McGraw-Hill, 1991.

KYMLICKA W., *Multicultural Citizenship. A liberal Theory of Minority Rights*, Oxford University Press, 1995.

LAHIRE B., *L'homme pluriel*, Nathan, 1998.

LAURENT A. et INZERILI C., The Conception of Organization Structure, *Document INSEAD*, juin 1979.

LIVIAN Y. F., Le management interculturel en action : un cas de mise en place d'une entreprise européenne, in GAUTHEY F. et XARDEL D., *Management interculturel. Modes et modèles*, Economica, Chapitre 7, 1991.

MUCCHIELLI A., *Les motivations*, Que sais-je ?, PUF, 4^{ème} Edition, 1996.

NADOULEK B., *Base de connaissances sur la mondialisation des cultures*, Centre de recherche et d'études des chefs d'entreprises, 1992.

OUCHI W. G., *Theory Z : How American business can meet the Japanese challenge*, Reading, MA : Addison-Wesley.

PANIKKAR R., Qui a peur de perdre son identité l'a déjà perdue, *Le Monde*, mardi 2 avril 1996.

PARKS F. N., Group management, European style, *Business Horizons*, automne : 83-90.

PIAGET J., Pensée égocentrique et pensée sociocentrique, *Cahiers internationaux de sociologie*, Vol.10, 1951.

PIERRE P., La socialisation des cadres internationaux dans l'entreprise mondialisée. L'exemple d'un groupe pétrolier français, *Thèse pour le doctorat de sociologie de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris*, mai 2000.

SALAIIS R. et STORPER M., *Les mondes de la production*, Enquête sur l'identité de la France, EHESS, 1993.

SEGAL J. P., Les pièges du management interculturel : une aventure franco-qubécoise, *Gérer et comprendre*, décembre 1990.

SEMPRINI A., *Le multiculturalisme*, Que sais-je ?, PUF, 1997.

TODOROV T., *Les morales de l'histoire*, Grasset.

TROMPENAARS F., *L'entreprise multiculturelle*, Maxima/Laurent du Mesnil Editeur, 1994.

UHALDE M., *L'intervention sociologique en entreprise*, Desclée de Brouwer, 2001.

VELTZ P. et ZARIFIAN P., Vers de nouveaux modèles d'organisation ?, *Sociologie du travail*, n° 1, 1993.

WAGNER A. C., *Les nouvelles élites de la mondialisation*, PUF, 1998.

WEBBER R. A., *Culture and Management*, Homewood, IL : Irwin.

YOSHINO M. Y., *Japan's managerial system : tradition and innovation*, Cambridge, MA : MIT Press.