De Jean-François CHANLAT et Philippe PIERRE

2018 | 396 pages
Collection Les essentiels de la gestion

978-2-37687-094-4 **29,00 €** PAPIER

978-2-37687-131-6 **17,99 €** EPUB / PDF

Contact service de presse et promotion

Editions EMS
Aurore LEROY
136 Boulevard du Maréchal Leclerc
14000 CAEN
Tèl. 02 31 35 76 95
communication@editions-ems.fr

LE MANAGEMENT INTERCULTUREL

Évolution, tendances et critiques

Le management interculturel recouvre la gestion des équipes lors des rapprochements d'entreprise, la négociation de contrats, les transferts internationaux des outils de gestion, les aspects intergénérationnels, la performance d'équipes multiculturelles de travail, les actions de formation comme l'expérience subjective d'intégration de futurs expatriés et de leurs familles en terres étrangères.

Gestion de la diversité, mobilité des expatriés, communication à distance, performance des équipes multiculturelles, organisations apprenantes… autant de thèmes de profonde actualité qui sont explorés dans cet ouvrage original. Autant d'occasions aussi de déconstruire certaines idées reçues sur la reconnaissance des différences.

Ce livre vise à faire un **état des lieux des recherches interculturelles** les plus influentes en France et dans les champs francophones du travail sur les quarante dernières années. Dans un pays qui est véritablement lui-même que s'il attire à lui et valorise les idées et intelligences venues d'ailleurs, ce livre propose d'abriter ces productions au sein de **trois courants principaux de recherche et d'action**. S'appuyant à la fois sur des **apports sociologiques**, des **enseignements anthropologiques** et des **considérations actuelles** propres à la discipline de la gestion, cet ouvrage cherche à revenir sur les présupposés conceptuels qui irriguent les recherches de ce champ très composite nommé « interculturel » dans la sphère du travail et à cerner des perspectives nouvelles de développement disciplinaire pour le concept de culture. Si jusqu'à présent les explications en termes de cultures nationales ont été favorisées, le management interculturel entre dans un âge de raison et se doit aussi d'intégrer à son questionnement le lien nécessaire entre cultures et identités, entre force des ancrages collectifs et singularités des trajectoires individuelles.

En librairie le 3 mars 2018

LE MANAGEMENT INTERCULTUREL.
Evolution, tendances et critiques.

Jean-François **Chanlat** Philippe **Pierre**

LE MANAGEMENT INTERCULTUREL.

Evolution, tendances et critiques.

Le management interculturel. Evolution, tendances et critiques.

Table des matières

Introduction :

1. Culture, travail et mondialisation
2. « Société-monde », « luttes pour la reconnaissance » et recherches interculturelles

Première Partie : Définition du management interculturel

Chapitre 1. Apparition du management interculturel en France

1. Travaux fondateurs

2. Convergence des recherches récentes en management interculturel ?

Chapitre 2. Le management interculturel dans les contextes français de l'enseignement, de la recherche et de la pratique

1. L'objet de « culture »

2. La nature de « discipline scientifique » divisée en « courants »

Deuxième Partie : Un triple éclairage théorique des différences culturelles dans les sphères du travail

Chapitre 3. Un courant d'étude empiriste, statistique et quantitatif d'études comparées des cultures nationales

1. Les présupposés de base

2. Faut-il vraiment en finir avec G. Hofstede ?

Chapitre 4. Un courant d'analyse ethnographique et qualitative des logiques internes aux cultures nationales

1. Un solide corps de doctrine

2. Un ensemble de critiques

3. Une ouverture plus récente vers les apports de la linguistique

Chapitre 5. Un courant de recherche socio-anthropologique des dynamiques d'interaction entre acteurs

1. « Modernité tardive » et montée de l'individualisme : éléments négligés du management interculturel

2. Dimensions passées sous silence du management interculturel ?

3. La question des échelles d'observation

4. Repérer et comprendre des acteurs aux positions multiples

5. Problématique de la transculturalité

6. Vers une compréhension du transnational et de l'interculturation

Troisième Partie : Perspectives disciplinaires du management interculturel

Chapitre 6. Une critique des positions de recherche traditionnelles en management international

1. Critique d'un regard de type culturaliste

2. Critique d'un modèle de l'action en apesanteur

3. Critique d'un nationalisme méthodologique

Chapitre 7. Pour une approche élargie du management interculturel

1. Admettre une nécessaire complémentarité des trois courants de recherche

2. Prendre en compte pouvoir, identités au travail et épreuves de la reconnaissance

3. Définir une épistémologie interculturelle ?

Chapitre 8. Les principales tensions au cœur du management interculturel

1. Tensions entre « compréhension » et « action »

2. Tensions entre « culture » et « identité »

3. Tensions entre « connaissance » et « compétence »

4. Tensions entre « diversité » et « interculturel »

5. Tensions entre « vivre-ensemble » et « repli sur soi »

Conclusion :

1. Conditions d'un « interculturalisme »

2. Futurs chantiers du management interculturel

3. Le management interculturel en 50 définitions

Bibliographie

Le management interculturel. Evolution, tendances et critiques.

Jean-François **Chanlat** et Philippe **Pierre**

Introduction

1. Culture, travail et mondialisation

> « Les peuples qui habitent les climats froids, les peuples d'Europe sont en général pleins de courage ; mais ils sont certainement inférieurs en intelligence et en industrie ; et s'ils conservent leur liberté, ils sont politiquement indisciplinables, et n'ont jamais pu conquérir leurs voisins. En Asie, au contraire, les peuples ont plus d'intelligence, d'aptitude pour les arts, mais ils manquent de cœur, et ils restent sous le joug d'un esclavage perpétuel. La race grecque, qui topographiquement est intermédiaire, réunit toutes les qualités des deux autres. Dans le sein même de la Grèce, les divers peuples présentent entre eux des dissemblances analogues à celles dont nous venons de parler : ici, c'est une seule qualité naturelle qui prédomine, là elles s'harmonisent toutes dans un heureux mélange » (Aristote, *Politique*, VII, VI).

- **Si tu es à Athènes, si tu es à Rome...**

Aristote, depuis Athènes, en cette citation, fait état d'une race grecque qui se situe dans un juste « milieu » entre peuples d'Europe et peuples d'Asie[1]. Les peuples y sont séparés par des ensembles continentaux, propres à des civilisations, et par des climats. Quelques siècles plus tard, Rome se vit également comme un centre territorial, le « milieu » de l'Empire et le lieu de l'unité politique d'une mosaïque de peuples. Le proverbe attribué à Ambroise de Milan, un des quatre Pères de l'église d'Occident à propos du voyage de Saint-Augustin, - « si tu es à Rome, vis comme les Romains ; si tu es ailleurs, vis comme on y vit » - est fondé sur une observation pertinente car depuis la plus haute Antiquité, les peuples savent que des étrangers ont d'autres modes de vie, d'autres façons de travailler. Et depuis des siècles, l'arrachement à ses propres habitudes et cadres de pensée est un travail exigeant, âpre, réalisable et

[1] Nous tenons à remercier, pour leurs conseils et précieux apports sur différentes versions de ce texte, F. Aunis, L. Babaci, P. Banon, M. Benguerna, P. R. Cloët, B. Fernandez, V. Furois, E. Gallou, A. M. Guénette, E. Kamdem, B. Legué, K. Martel, E. Mutabazi, L. N'Guyen-Angelot, M. A. Paquiry, M. Sauquet et J. P. Ségal. Nous associons chaleureusement à nos résultats de recherche C. Geoffroy et l'ensemble des enseignants comme des anciens du Master de Management Interculturel de l'Université Paris-Dauphine.

continuellement à reprendre[2]. Depuis la nuit des temps, chacun d'entre nous aura tendance à se placer au centre du monde, à juger des autres selon le prisme des catégories habituelles de sa communauté d'origine et, tranformant l'altérité en étrangeté, éloigner fermement ce qui ne lui semble pas familier.

Les temps présents, ceux de la mondialisation, c'est-à-dire de la généralisation sur la surface du globe de ce que F. Braudel appelait le capitalisme historique, sont souvent décrits comme des temps apparents de rapprochement de ce qui sépare un lieu d'un autre, un peuple d'un autre, un « centre » d'un autre « centre ». Et si les sociétés se « frottent » de plus en plus les unes aux autres, « une technique industrielle que l'Occident a créée s'exporte à travers le monde entier qui l'accueille avec frénésie » écrit l'auteur de *Grammaire des civilisations* (1987). « Va-t-elle, en imposant partout un même visage : buildings de béton, de verre et d'acier, aérodromes, voies ferrées avec leurs gares et leur haut-parleurs, villes énormes qui, peu à peu, s'emparent de la majeure partie des hommes ; va-t-elle unifier le monde ? ».

M. Godelier (2013) estime que l'on dénombre actuellement, sur terre, 10 000 groupes qui exercent une souveraineté sur un territoire, des personnes et des ressources. « Cela fait 10 000 sociétés » remarque-t-il, « même si certaines comptent 50 personnes en Amazonie et qu'il y a 1,3 milliard de Chinois. Ces 10 000 sociétés ont toutes un système de parenté qui leur est propre ». Pour la première fois depuis le début de l'homme, il n'y a pas de société sur terre, qu'elle soit petite ou grande, qui puisse avoir un développement économique sans entrer dans la logique capitaliste. Le capitalisme est sorti de l'usine et des ports pour s'étendre à la société entière. C'est bien toute la vie humaine, pour la majeure partie de ces 10 000 groupes, qui est intégrée au capitalisme et c'est cette réalité culturelle que ce livre entend d'abord souligner[3].

---

[2] La race, pendant des siècles, en Occident, a été un schéma classificatoire de la différence. Une classification sur une échelle dont on occupe soi-même le sommet est partie intégrante de tout projet impérial. J. Friedman (2004, p. 24) fait remarquer que « les schèmes de classification européens ont une propriété particulière, liée à l'élan du modernisme au 19e siècle, ils sont évolutionnistes. Alors que le classement des peuples dans les empires chinois et arabes est avant tout spatial, en Europe, tout comme dans le monde antique méditerranéen, l'espace est converti en temps. Le « lointain » devient l'« arriéré ». Ainsi se déploie un schéma développemental, un ordre évolutionniste, qui conduit jusqu'au centre hégémonique ». L'équation peuple, race, culture est bien une constante du 19e siècle et si des considérations sur la capacité humaine à apprendre et se développer ne sont pas absentes des débats, elles n'entrent pas dans les hypothèses des schémas de classification en vigueur.

[3] M. Godelier (2013) précise : « aucune société, quelle que soit sa taille, ne peut désormais produire ses conditions matérielles d'existence et de développement sans s'insérer chaque jour davantage dans le marché mondialisé. Pour la première fois de l'histoire, elles se conforment toutes, plus ou moins vite et plus ou moins profondément, à un seul fonctionnement économique, le système capitaliste de production marchande. Aux plans politique et culturel, en revanche, le mouvement est inverse. À la suite de la disparition des empires coloniaux et de l'Union soviétique après la chute du mur de Berlin en 1989, une

Alors que la toile donne accès à des textes jusque-là réservés à quelques-uns, que s'amplifie le facteur de contingence technologique d'un monde connecté par un réseau d'ordinateurs bravant les fuseaux horaires, les transports physiques à grande vitesse et à bas prix participeraient également de cette transformation des représentations mentales et, pour ceux qui les utilisent, d'un ailleurs devenu plus « *proche* ». Vivrions-nous au temps d'un monde fini, évoqué par P. Valery, avec un *raccourcissement* des distances culturelles et une *compression* de l'espace temps soulignée par P. Virilio (1995)[4] ?

En 1955, C. Lévi-Strauss écrivait qu'il y eut « un temps où le voyage confrontait le voyageur à des civilisations radicalement différentes de la sienne et qui s'imposaient d'abord par leur étrangeté. Voilà quelques siècles que ces occasions deviennent de plus en plus rares ». Les territoires seraient devenus, pour des sujets privilégiés, en un « clic » sur internet, « des espaces de passage » et P. Banon (2013) d'ajouter : « il n'y a plus de terres à découvrir. Il n'y a plus d'ailleurs. L'ailleurs c'est ici ». Faut-il aller jusqu'à dire que le recouvrement du monde par le capitalisme et la désacralisation des territoires nourriciers, des religions, des traditions et des cultures[5] iraient de pair ? Et que les temps présents, en Occident, seraient la première fois que nous acceptons sur un territoire de partager une diversité de pratiques, de religions, de cultes ? L'étranger qui vient de loin, la personne qui est en situation de handicap, visible ou invisible, celle qui revendique une autre orientation sexuelle, celle qui a une autre apparence, ont de plus en plus aujourd'hui, dans de nombreuses nations démocratiques, les mêmes droits que ceux nés sur le territoire d'accueil (P. Banon et J. F. Chanlat, 2016, p. 3).

Nous serions alors tous partout, car ce qui se passe ailleurs ne reste pas ailleurs !

---

multitude d'États ont vu le jour. Certains ont alors cru que c'était déjà la fin de l'histoire, que toutes les sociétés allaient se façonner selon un modèle unique, celui des démocraties parlementaires occidentales associées à une économie de marché ».

[4] : Dans la perspective de ce monde fini, B. Anderson (1996) a utilement souligné que l'invention de l'imprimerie avait permis de familiariser le lecteur avec la variété des cultures. Il n'y avait plus un langage unique que celui-ci soit le latin ecclésiastique, l'arabe coranique, l'écriture des lettrés chinois qui sont tous trois à même de décrire la réalité sociale. La conception du temps qui advint grâce aux nouvelles était également nouvelle, faisant des journaux un substitut de la prière.

[5] : P. Banon pointe un processus de semi-sédentarisation lié à l'invention de l'agriculture et qui a contribué, il y a environ douze millénaires, à des formes plurielles de sacralisation du territoire nourricier. L'attachement à la terre, à de mêmes divinités, à un même mode alimentaire, à une même langue définissait autrefois puissamment les contours de l'identité d'un être soumis au jugement collectif. Si aujourd'hui, 84 % de la population mondiale se déclarent membres d'une des cinq religions dominantes (christianisme, islam, hindouisme, bouddhisme et judaïsme), P. Banon et J. F. Chanlat (2016, p. 7) soulignent que « des dieux, des peuples et des traditions, autrefois attachés à un territoire sacralisé, ont désormais vocation à coexister sur des territoires pluriculturels avec les contradictions que cela peut entraîner ». Ils évoquent « un processus de réajustement du religieux à ce monde globalisé ».

Jusqu'où peuvent alors se fonder et se déployer « les écarts entre les cultures comme entre les pensées, nous donnant encore ainsi à voyager » (F. Jullien, 2012) ?

Dans un livre écrit au sortir de la Seconde Guerre mondiale, R. Linton (1977, p. 55), un anthropologue américain, constatait les difficultés bien réelles d'un Anglais en quête de son thé dans une petite ville du Middle West. Les temps semblent avoir bien changé depuis, dans l'ordre du commerce et de la consommation. Et il y a fort à parier que cet Anglais trouverait aujourd'hui non seulement différentes sortes de thés manufacturés près de Saint-Louis, Détroit ou encore à l'Est des Rocheuses, mais aussi des cuisines auxquelles goûter sur place et des musiques du monde fort diverses dans les métropoles américaines que sont New-York, Boston, Chicago, Miami ou San Francisco.

Dans nos sociétés, sommes-nous donc au stade où le commerce et les forces des mondes de la production parviendraient à unifier les nations et adoucir la rivalité guerrière entre les hommes ? Faut-il, dès lors, défendre la croyance occidentale en une raison calculatrice faite pour domestiquer la nature et faire du monde une vaste manufacture profitable à tous ? Serait-ce dans le monde des affaires que l'on trouverait alors le terreau le plus fertile à un croisement fécond des différences culturelles ? Et quels enseignements tirer d'une pensée sur l'altérité[6] édifiée à partir de l'entreprise, du travail et des lieux de production et qui ne se résume pas à constater, voire à se féliciter que l'économique ait pris la place de valeurs de salut traditionnelles ? Faut-il parler d'une uniformisation ou d'une balkanisation des identités culturelles avec la mondialisation à laquelle nous assistons et dont H. Kissinger disait, avec fausse naïveté, qu'elle n'était peut-être que le nouveau nom de la politique hégémonique américaine (S. Latouche, 1989) ?

C'est d'abord dans cette perspective politique de questionnement et de responsabilité à l'égard d'autrui que doit se situer, selon nous, ce que l'on nomme aujourd'hui le *management interculturel* et qui fait l'objet de cet ouvrage. Nous proposons ici une sorte d'anthologie du champ disciplinaire en centrant notre attention – mais non exclusivement - sur le recueil de productions intellectuelles de langue française.

[6] P. Ouellet (2003, p. 198) donne une belle définition de ce qu'est l'altérité, à savoir, « ce qui résiste à sa volonté, ce qui ne réduit pas à la représentation que l'on s'en fait, ce qui oppose sa résistance au monde comme volonté et représentation, dont on fait ce qu'on veut de manière impériale, ce qui reste infiniment rebelle au monde empirique des choses qui nous sont d'emblée données. L'altérité, jamais donnée d'avance et à jamais, c'est ce qui s'oppose au soi velléitaire, qui peut et veut, étendant autour de soi et sur toute chose le grand pouvoir et le bon vouloir de ses vues et de ses idées ».

Il est certain que dans l'histoire de l'humanité, jamais on ne vit des pratiques propres à une seule aire civilisationnelle – en l'occurrence occidentale – s'imposer aussi promptement comme modèles ayant vocation à l'universel pour le reste de tous les habitants de la planète (démocratie parlementaire, économie de marché, technosciences, droit et valeurs individualistes et matérialistes, normes urbanisées et consuméristes, concentration du foncier agraire et mécanisation croissante des modes de production…). Mais en laissant entrer ces pratiques et ces valeurs, les « cultures du monde » ont depuis longtemps entrevu aussi le risque d'« affadissement » et de « dégradation du Divers »[7] lié à un tel processus. Elles n'acceptent pas d'emblée l'ensemble de cette civilisation occidentale où l'homme serait au service de l'empire marchand et non l'inverse. La culture technique de la modernité s'intègre à des pratiques et à une pensée qui lui est restée et lui reste pourtant étrangère. C'est ce que souligne, par exemple, l'étude de l'entreprise coloniale qui a involontairement donné naissance, il y a un peu plus de 400 ans, à des sociétés et cultures aujourd'hui créoles, à des processus de bricolages identitaires dans de nombreuses sociétés à la fois globalisées et individualisées, à des luttes contre les injustices et contre un « économique » qui a eu tendance à devenir un champ autonome de la vie sociale, une finalité en soi.

Ce livre veut souligner combien toute vague acculturatrice connaît son mouvement de ressac et de résistance culturelle. Si les Indiens d'Amérique latine ont dû en effet accepter une conversion forcée au catholicisme, ils ne l'ont fait qu'après avoir reconnu dans les saints catholiques des divinités locales et perpétuer ainsi un rapport fidèle au transcendant. Les frères franciscains, dominicains ou jésuites, après le Concile de Trente, ont bien conscience qu'il faut connaître la culture des peuples qu'ils évangélisent (J. L. Benoit, 2013) et c'est pourquoi ils intègrent des costumes traditionnels, la danse et la musique dans la liturgie catholique. Un art indien se développe dans l'art chrétien après l'interdiction, par le concile de Lima en 1552, de la destruction d'un grand nombre de temples et idoles. L'évangélisation s'attache progressivement à montrer le paganisme comme une préfiguration de la Révélation chrétienne et le lieu de vérités cachées qu'il faut interpréter dans le sens du catholicisme.

Plus proches de nous, des anthropologues de la mondialisation comme M. Augé, U. Hannerz, A. Appadurai ou J. Friedman soulignent l'existence d'un processus de réappropriation culturelle qui vise à replacer les artefacts importés dans la logique de leurs propres références

[7] Pour reprendre les mots de V. Segalen (1978, p. 63 et p. 80 cité par P. Chanson, 2011, p. 45).
P. Chardenet (2009) parle de phénomène d'« archipélisation » qui n'est pas qu'un produit de la géographie minérale, c'est aussi « un mode d'organisation humaine qui s'est accru, depuis que nos ancêtres ont quitté la Corne de l'Afrique pour coloniser la planète, de groupes en tribus, de villages en villes, de royaumes en nations, construisant des coalitions toujours plus grandes où le langage, les langues, la communication se sont imposés pour organiser le monde ».

et contester ainsi le caractère rarissime du simple transfert de valeurs idéologiques d'une culture à une autre. J. L. Amselle (2001, p. 15) – usant de la métaphore électrique du « branchement » – présente l'Afrique comme un signifiant déterritorialisé au sein duquel se multiplient des « différentiels »[8]. Par effets de cascades, par entrecroisements successifs, l'extension planétaire des échanges et des réseaux de communication engendrerait « une production différentielle des cultures », jusqu'au sein de chaque culture, jusqu'au sein de chaque individu (J. L. Amselle, 2001, p. 22). S. Gruzinsky (1999, p. 53) parle d'une « irruption des mélanges » qui envahissent les domaines de l'existence. Irons-nous à dire, comme l'écrit P. Banon (2013) que « chaque individu dans sa singularité et dans sa différence est désormais le ferment d'un tout » et que « la globalisation place l'individu au centre de la société, et non plus le territoire » ?

Est-ce, dès lors, encore raisonnable de parler de culture pour rendre compte, au travers d'un modèle, d'un reflet lexical, de la diversité des situations humaines, alors même que ce modèle et ce reflet n'apparaissent jamais en propre « dans le champ de l'observation, ni même dans la conscience des individus » (P. D'Iribarne, 2008, p. 158)[9] ? Pour notre part, nous répondrons par l'affirmative à cette question, à condition d'accepter de lier constamment, selon nous, les trois dimensions que sont la culture, le psychisme et l'identité dans la compréhension des phénomènes étudiés. Les deux dernières dimensions sont, à tort, généralement minorées dans les recherches interculturelles réalisées dans le champ du travail.

Comme nous venons de le constater, *l'interculturel* est tension, synonyme de résistance, d'ouverture à l'autre et d'incertitude. Il est rarement euphorique, enchanté, neutre... Le domaine du travail et des organisations, que nous privilégierons dans cet ouvrage, illustre quotidiennement ces phénomènes. Car si les lois de la gravité sont les mêmes à Tokyo, à Boston et à Milan, il n'en est certainement pas de même de la « culture » des individus qui y résident et y œuvrent. Le travail, comme épreuve de la matérialité, est un lieu où nous faisons constamment l'expérience de ces différences de représentations, de parcours de vie et des inégalités foncières entre les êtres en matière d'existence.

---

[8] N. Sylvanus (2002, p. 128) remarque que c'est parce que la culture est devenue un domaine industriel de l'économie mondiale que l'Afrique, par exemple, est mise en scène comme acteur et fournisseur important de signifiants. L'auteure souligne que le monde fonctionne sous forme de « supermarché culturel » (M. Gordon) « dans lequel les clients occidentaux, devant un étalage riche de toutes les musiques du monde, de toutes les nourritures de la planète, et de toutes les manières d'être et de meubler la vie, peuvent choisir et composer des formes et des objets ».

[9] Y. F. Livian (2011, p. 6) relève que l'on peut pratiquement « regarder ce que l'on veut dans la réalité sociale à partir de la rubrique « culture », à condition qu'il y ait un certain degré de stabilité et que les éléments observés paraissent typiques d'un groupe social donné ».

Prenons l'exemple d'une aide soignante venue d'un pays lointain qui prodigue des soins, lave, porte, soutient une personne âgée qui, pour sa part, n'a jamais pris ni le train, ni l'avion, ni le bateau. Elles se découvrent alors mutuellement à travers la manière dont elles manifestent leurs émotions, et aussi leur indifférence face à certaines formes d'inconfort et d'intimité. L'idée qu'elles se font du handicap et du devoir d'assistance peut différer et leur coprésence journalière les incite à chercher chez l'autre ce qui est signifiant ; ce langage, parmi tous les éléments de la communication, passe largement par le corps et les affects.

Nous pouvons également prendre un autre exemple avec ce chef de chantier qui cherche à établir des relations efficaces dans un pays d'implantation marqué par des années de colonisation et des équipes qui ne parlent pas anglais et très mal sa langue. Son chantier regroupe sur un même lieu de travail plus de quarante nationalités et, par ailleurs, des individus dont le statut d'emploi est différent (salariés et travailleurs extérieurs). Il se demande alors, dans un pays où la lenteur lui semble une marque de sagesse, et face à un siège américain qui s'impatiente et demande des comptes, comment pouvoir favoriser le transfert de compétences et l'apprentissage grâce à toutes ces différences présentes sur le site.

Nous pouvons penser aussi à une femme cadre commerciale qui négocie avec des partenaires étrangers les conditions d'un rapprochement entre deux équipes à la suite d'une fusion. Face à six hommes qui lui font face autour d'une longue table commune, elle vit une situation qui n'a jamais existé jusque-là et sera la seule femme cadre de l'entreprise. Elle se demande comment créer une nouvelle culture d'entreprise et que signifie, dans un tel contexte, « conduire le changement ».

Evoquons également le cas d'un informaticien qui partage à distance, quasi-quotidiennement, depuis plusieurs années, avec des collègues qu'il n'a jamais rencontrés physiquement. Il dit très bien les connaître pourtant, parfois mieux que certains de ses propres amis et il entend prolonger les dispositifs d'apprentissage par la mise en place d'un système de gestion des connaissances dans une dizaine de pays différents.

Nous pensons enfin à un jeune retraité, né à Paris, qui est appelé à former des managers de son ancienne entreprise qui se préparent à l'expatriation et est heureux de leur parler d'un pays et d'une culture dans lequel, lui et sa famille, ont vécu, au final, plus longtemps qu'en France. Il ne comprend pas les réticences des futurs expatriés. Ne devrait-on pas passer sa vie – pense t'il - à voyager et à constamment s'interroger si cette idée qui est la nôtre, si ces mots qui sont nôtres ont un sens ou pas dans la culture de celui avec qui on travaille (E. Davel, J. P. Dupuis et J. F. Chanlat, 2009 ; M. Sauquet et M. Vielajus, 2014) ?

Pour toutes ces situations de travail évoquées, et pour bien d'autres, on en appelle de plus en plus à un management interculturel pour comprendre et agir. Les deux termes désignent à la fois un socle de connaissances et, en rapport plus ou moins ténu à ces connaissances, un ensemble d'activités (discours et pratiques) effectuées dans le cadre d'entreprises et d'organisations. Que devons-nous penser de cette alliance étrange entre management et culture, entre domaine de la gestion et anthropologie, laquelle n'est pas nouvelle en sciences des organisations (N. C. Morey et F. Luthans, 1987 ; D. Yanow, 2013 ; J. F. Chanlat, 1994 et 2014) ?

On ne peut que s'interroger sur les buts de ceux qui sollicitent un diagnostic de leurs organisations à travers le faisceau supposé éclairant de la culture (B. Garneau, 1985). Peut-on prendre au sérieux l'idée d'une variable indépendante de l'organisation appelée « culture », et à laquelle tout renverrait : coutumes, langues, lois, sciences, croyances, représentations, pratiques concrètes, sens que les personnes donnent à leurs actions… ? L'*armature* conceptuelle du management interculturel est-elle prête à encadrer de manière pertinente une interprétation des phénomènes d'interaction psycho-sociale dans la mondialisation en cours et notamment cette « occidentalisation du monde »[10] que nous avons pointé au début de cet ouvrage ?

Pour ce faire, nous devons, dans un premier temps, revenir sur les sources historiques de ce mouvement. Le management interculturel nait, au début des années soixante, dans les pays riches, d'une volonté de contextualisation des politiques de gestion à la lumière des évolutions sociétales et de l'internationalisation des grandes entreprises américaines puis européennes. Nous avons à souligner qu'interculturel ne signifie pas pour nous – seulement - international. Le management interculturel s'attache autant à comprendre la diversité d'âges, de genres, de trajectoires professionnelles et de vies… du personnel déjà là, endogène, que celle produite par une internationalisation croissante des firmes et à la présence de personnels du « centre », du « siège », en terre étrangère et en filiales (aspect exogène) (S. A. Soussi et A. Côte, 2006).

[10] « Irréductible à un territoire, l'Occident n'est pas seulement une entité religieuse, éthique ou même économique. L'Occident comme unité synthétique de ces différentes manifestations est une entité « culturelle », un phénomène de civilisation. La pertinence de ce concept d'Occident comme unité fondamentale sous-jacente à toute une série de phénomènes qui se sont déployés dans l'histoire, ne peut se cerner que dans son mouvement. Inséparable de sa souche géographique originelle, son extension et ses dérivés tendent à le réduire à un imaginaire. Géographiquement et idéologiquement. c'est un polygone à trois dimensions principales : il est judéo-hellénico-chrétien. Les contours de son espace géographique sont plus ou moins précis suivant les époques. Ses frontières se font de plus en plus idéologiques. Il s'est identifié presque totalement au « paradigme » déterritorialisé qu'il a fait naître » (S. Latouche, 1989, p. 12).

Le management interculturel invite à penser un « commun de l'expérience » quand peu semble converger. Si les expériences vécues par chacun de la différence culturelle sont quotidiennes, c'est d'abord que des filtres culturels agissent dans la perception que chacun a du monde. Pas plus qu'il n'existe à l'identique des systèmes de valeurs dans deux pays ou dans deux peuples voisins, le management interculturel soutient que l'on ne peut observer d'appropriation identique des méthodes de gestion et de neutralité des outils face à leurs contextes d'adoption. Cette supposée discipline, qui s'intéresse à la capacité d'un système productif à établir des normes de travail légitimes pour plusieurs parties qui diffèrent, invite traditionnellement à une critique de l'idée d'un modèle *universel* de gestion qui serait partout efficace et efficient. Le sens qui se cache derrière les mots de performance, d'évaluation, d'efficacité, de haut potentiel… n'est pas le même selon les pays où on les énonce et certains mots n'ont pas leur équivalent dans des régions parfois situées à quelques centaines de kilomètres de distance (G. Treguer-Felten, 2006). Il y a, par exemple, au moins trois sens différents au mot direction en arabe : Tawjih pour la direction spatiale, Irchâd pour la direction dans la vie publique et Idâra pour le gouvernement d'une institution.

Il ne suffit pas de changer certaines variables dans les modèles économiques pour avoir raison des résistances humaines à l'œuvre. C. Barmeyer et E. Davoine (2010) le démontrent, par exemple, dans le champ du travail et de l'éducation. H. Rouillé d'Orfeuil (1984) le souligne aussi dans le champ de l'agriculture et de l'action humanitaire. Ainsi, l'effet expansionniste du marché tout comme le primat théorique d'un comportement humain guidé par le seul intérêt, seraient constamment tenus en échec par des valeurs non matérielles, *culturelles*, qui recouvrent une variété presque infinie de convictions religieuses, sociales ou politiques (J. F. Chanlat, 2016).

Loin d'être une vague uniforme, la mondialisation et le processus qui permet de constituer le marché mondial conduisent à parler de ces phénomènes en termes d'intensification plutôt que de nouveauté radicale. Avec le management interculturel, face à l'émergence de nouveaux paradigmes relatifs à l'intelligence économique, au développement durable et à la responsabilité sociétale des entreprises, c'est plus encore la possibilité de composer une société véritablement *plurielle* et *équitable* qui est en jeu, une société dont les sujets seraient eux-mêmes multiples, pouvant accéder à un spectre plus large de modalités d'engagements et de loyautés dans le monde. Si, à nos yeux, la recherche interculturelle doit aider à repenser les termes dans lesquels se fait l'émancipation dans nos sociétés, plutôt qu'une réalité ethnologique lointaine, l'Autre y serait devenu, une réalité sociologique pressante, un étranger que l'on a accueilli et qui continue de vivre près de nous, un collègue ou un supérieur hiérarchique avec

lequel il faut interagir et qui nous invite, du familier à l'inconnu, à mieux le connaître et à mieux nous définir (D. Wolton, 2003, p. 10).

Des travaux sociologiques ont démontré qu'il n'existe pas de relation d'interdépendance entre performances économiques et qualité du *social* (I. Francfort, F. Osty, R. Sainsaulieu et M. Uhalde, 1995). « Il n'y a pas, dans l'absolu », écrit C. Thuderoz (1997, p. 42), « de bonne ou de moins bonne forme de régulation sociale d'entreprise, du point de vue de son développement économique. Il existe ainsi d'importantes marges d'indétermination, non forcément liées aux critères de taille, de statut ou d'ancienneté de présence sur un marché, mais à coup sûr aux capacités de telle entreprise de se « produire » elle-même, en fonction de son histoire, de la qualité de ses régulations internes ou de ses choix d'avenir ».

S'interrogeant sur ce lien entre performance d'une entreprise et type d'orientation stratégique adopté, de nombreux chercheurs ont démontré, dans le domaine des sciences de gestion, tout d'abord, que des facteurs de contingence sont à prendre en compte dans le recours à certains mécanismes de coordination et de contrôle : l'activité, l'histoire et la taille de l'organisation, la nationalité des actionnaires majoritaires, l'étendue des opérations internationales, la taille et l'âge des filiales, le degré de développement des pays d'accueil... Dans ces facteurs de contingence, le management interculturel privilégie la dimension explicative de la culture. Plus précisément, la question est de savoir dans quelles mesures sont sérieusement examinées les contradictions existantes entre les bases culturelles de la rationalité économique et instrumentale portée par les dirigeants de l'entreprise et les éléments d'ordre culturel propres aux divers milieux locaux (filiales, établissements, sites industriels, directions fonctionnelles, équipes diversifiées fonctionnant en coprésence ou à distance…) dans lesquels l'organisation a pu se développer ?

- **Ambition de l'ouvrage**

Cet ouvrage vise à faire un état des lieux des recherches interculturelles les plus influentes en France et dans les champs francophones du travail sur les quarante dernières années. Dans un pays qui est véritablement lui-même que s'il attire à lui et valorise les idées et intelligences venues d'ailleurs, ce livre propose d'abriter ces productions au sein de trois courants principaux de recherche et d'action. On dénombre, en effet, plus de cinquante pays où le français est parlé par une partie plus ou moins large de la population native et nous sommes convaincus que le monde ne se laisse approcher qu'à partir de la mise en relation de perspectives différentes (J. F. Chanlat, 2014). Nous constatons que la littérature interculturelle française est celle qui s'énonce en français même si c'est pour nous éclairer que cette pensée, le plus souvent,

puise aux sources de pensées anglaises, allemandes, australiennes, hollandaises, africaines, nord-américaines, slaves, latines ou grecques. Montesquieu peut critiquer les Persans mais il appelle surtout à ne pas confondre tradition et ordre naturel et c'est pourquoi il « imagine des Persans critiquant judicieusement les Français » (T. Todorov, 2006, p. 11). Plus proche de nous, rappelons que la collection de bandes dessinées Astérix, petit guerrier gaulois qui invite à l'autocritique, est le fait de R. Goscinny, issu d'une famille juive polonaise, et de A. Uderzo, originaire d'une famille piémontaise. Penser à le souligner ici nous conduit à regretter et à combattre ces temps qui sont nôtres où chacun serait amené à faire état de ses papiers d'identité avant de pouvoir exprimer un talent.

S'appuyant à la fois sur des apports sociologiques, des enseignements anthropologiques et des considérations actuelles propres à la discipline de la gestion, notre travail cherche à revenir, tout d'abord, sur les présupposés conceptuels qui irriguent les recherches de ce champ très composite nommé *« interculturel »* dans la sphère du travail. En cela, il s'intéresse, à l'arrière plan théorique, idéologique, aux influences de ceux qui opèrent, en son nom, en entreprise et en organisation (consultants, formateurs, médiateurs, professionnels de la gestion des ressources humaines, éducateurs, travailleurs sociaux…). Il cherche également à cerner des perspectives nouvelles de développement disciplinaire pour un concept de culture qui n'est peut-être, au final, qu'un concept de « contrebande » pour le chercheur, pour l'enseignant comme pour le praticien. Peut-on, en effet, comme l'écrit P. D'Iribarne (1998, p. 13), « moderniser les pays concernés *malgré* leur culture, en luttant contre celle-ci, ou au moins en l'ignorant, grâce à l'importation de modèles étrangers qui permettraient de construire ex nihilo une sorte de contre-société ? Ou signifie-t-elle, au contraire, qu'il y a du bon dans leur culture, même en matière de gouvernance, et que l'on peut moderniser ces pays en s'appuyant sur celle-ci ? ».

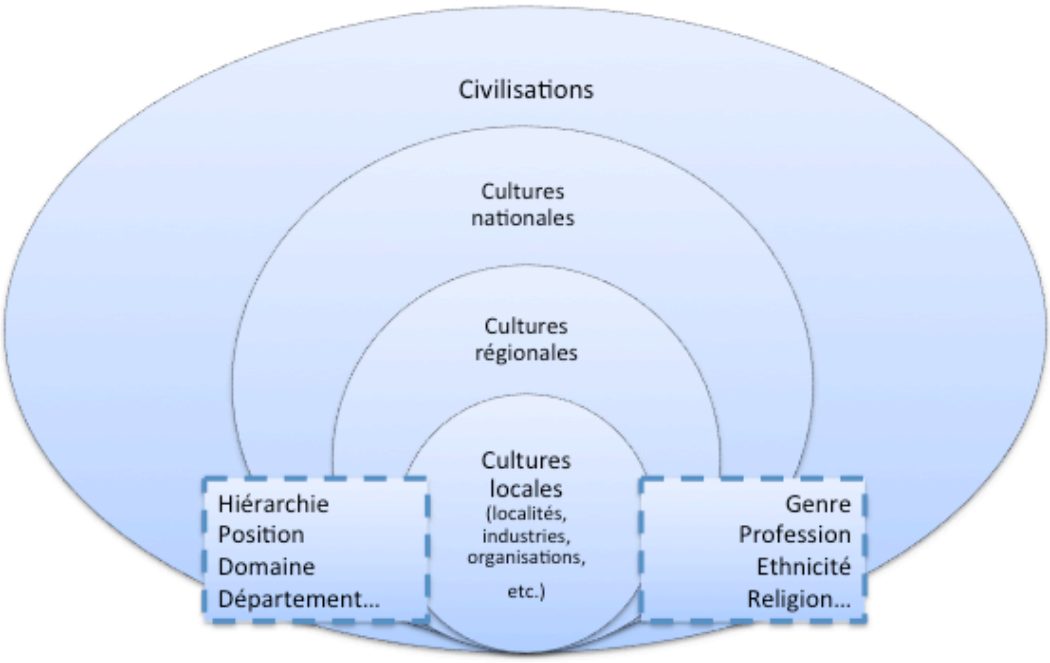
La question centrale que nous voulons poser dans ce livre est de savoir comment les différents membres d'une organisation (régionale, nationale, internationale, supranationale…) « *font* » société, en viennent à respecter ou pas leurs différences culturelles, et comment leurs actions s'inscrivent dans un ou plusieurs cadres de rationalité quand on les croit le produit d'un choix « individuel », d'une culture « nationale » ou bien encore la conséquence des « lois du marché » ?

L'extension des flux d'échange et de mobilité à l'échelle planétaire, les situations de rachats, de fusions ou de créations auxquelles s'incorpore le nécessaire contrôle de nouvelles filiales semblent conduire les femmes et les hommes qui dirigent les entreprises, les partenaires sociaux, les lignes managériales de proximité, à davantage prendre en compte les variables

culturelles dans leurs pratiques de gestion et de négociation (C. A. Bartlett et S. Ghoshal, 1989). C'est à ce niveau d'analyse qu'est généralement associé le management interculturel. Nous en pointons d'autres dans ce livre. Les entreprises ne sont pas, bien sûr, les seules affectées par de nouveaux phénomènes sociaux autour de la question des différences et de la gestion de la diversité (P. Dupriez et S. Simons, 2002 ; M. Sauquet et M. Vielajus, 2014). Les individus le sont également dans la mesure où leurs déplacements géographiques, leurs mobilités professionnelles (P. R. Cloet et V. Colomb, 2014 ; P. R. Cloet et P. Pierre, 2017) les conduisent également à des interrogations sur la construction de leur propre *identité* face aux cadres institutionnels (E. T. Hall, 1977), sur l'intelligibilité des autres cultures et sur la construction en réseau de compétences mobilisables utiles à l'action (P. Zanoni et M. Janssens, 2004 ; M. Özbilgin et A. Tatli, 2008). Le Néolithique, en faisant de l'homme un paysan, un jardinier, l'a attaché à la terre. Nos temps contemporains le poussent en quelque sorte sur les routes. E. Enriquez (1997, p. 392) remarque que les mouvements de population qui s'accélèrent consacrent de plus en plus d'« exotes réels, autrement dit, de personnes venant d'autres pays, relevant d'autres cultures, qui donc, porteront obligatoirement un regard neuf et étonné sur la société d'accueil et qui, qu'ils le veuillent ou non, la mettront en question et l'influenceront comme ils seront influencés par elle ». Le métis qui « bricole » avec des bouts de soi serait devenu une figure des échanges culturels mondiaux (A. Jacquard, 1991) et de nos environnements quotidiens de travail. Autrement dit, le management interculturel participe également de l'étude des processus par lesquels des individus mettent en avant ou parviennent à dissimuler leurs appartenances culturelles, sociales ou ethniques étant entendu qu'ils doivent participer à des actions communes, respecter les mêmes règles et a priori se comprendre pour assurer la pérennité d'un système social (D. Schnapper, 1998, p. 34). Ce sont des thèmes souvent sous-estimés au sein du management interculturel. L'étude de l'appartenance ethnique dans le cadre de recherches sur les processus de formation identitaire en entreprise est en effet récente, principalement explorée encore dans les pays anglo-saxons. Nous l'encourageons dans cet ouvrage parce qu'elle nous semble féconde pour la richesse interprétative du management interculturel.

Schéma 1 : Echelle des cultures et organisations

Schéma 1 : Echelle des cultures et organisations



Source : J.P. Dupuis, HEC Montréal, Cours de management interculturel, 2015.

A. Frame (2008, p. 10) nous alerte, à juste titre, sur la tendance à « assimiler trop vite la communication interpersonnelle interculturelle à une affaire de comparaison des systèmes de communication propres aux sociétés dont proviennent les individus ». Dans les recherches en management interculturel, l'accent a encore peu été mis sur le rôle actif de l'individu et sur la manière dont il est influencé sans être tout entier *fabriqué* par des facteurs culturels et sociaux. L'acteur est contraint, limité de nombreuses manières, mais agit quand même. Et ce sont bien les cultures *et* les identités qui interviennent dans la construction de sens en contexte multiculturel. Les deux termes (cultures et identités) ont leur importance sans devoir en éliminer un. Empruntant à des cadres épistémologiques, des approches conceptuelles et des sources divers (L. Smircich, 1983, p. 339-358), la recherche en management interculturel, reprise pour partie par les cabinets de conseil et de formation (A. Seurrat, 2010, 2011 et 2012), a laissé peu de place au caractère pluriel des appartenances des individus, aux dissonances et aux tiraillements identitaires préférant se focaliser sur la révélation de différences comportementales culturelles issues de processus de socialisation nationaux (par préférence à des processus plus larges encore que nous pourrions nommer civilisationnels) (voir schéma 1 de cet ouvrage). Cette tradition de recherche a surtout insisté sur le fait que chaque société

saurait développer puissamment des cadres culturels propres à un contexte national et qui se « révèlent » en contexte de travail plus fortement que d'autres cadres d'influences.

L'*interculturalité*, en France et dans les champs francophones en général, a ainsi souvent été comprise comme l'étude des malentendus liés aux rencontres et aux « chocs » de cultures nationales (comme le décrit le livre à destination d'expatriés américains, publié à plus de 300 000 exemplaires, de L. R. Kohls et intitulé *Survival Kit for Overseas Living)*. La culture traite alors « des choses qui font mal » et de ce que les individus ne vont pas remettre en cause aisément, comme le rappelle souvent G. Hofstede (1991, p. 5 cité par A. Frame, 2008, p. 29). Il a longtemps semblé normal que les études qui utilisent ce qualificatif se soient concentrées sur les différences culturelles, en tant que barrières à la « communication », plutôt que sur les processus mis en place pour construire mutuellement des repères de signification et fonder un accord. S'il nous paraît impossible de comprendre une culture à partir d'une analyse purement culturaliste, c'est-à-dire à partir de la connaissance indexée de faits culturels, culture et identité[11] étant aujourd'hui des termes victimes d'inflation sémantique chacun de leur côté (D. Landis, J. M. Bennett et M. J. Bennett, 2004), nous voulons, dans ce livre, contribuer à les rassembler car la culture joue aussi un rôle symbolique essentiel dans l'échange et contribue à la production d'identités qui l'influence en retour. La culture s'apparente à ce qui est soubassement du signifiant de l'identité dans les interactions. Et selon la belle formule de G. Simondon (2013, p. 156), la culture est la « valeur qui permet la relation ».

Pour ce qui nous concerne, l'évolution du management interculturel tient grandement, au sein d'un monde social aujourd'hui souvent fragmenté, à une question centrale en entreprise et en organisation : comment proposer, sans abus de généralisation, une réflexion sur les régimes d'action des migrants, expatriés, étudiants… qui échappe au réductionnisme de l'explication par les seules logiques de champ culturel et qui ignore tout ce que les acteurs y importent et qui provient de l'extérieur de ce champ (B. Lahire, 2001 ; L. Boltanski, 2011)[12]

---

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

[12] L. Boltanski (cité par N. Duvoux, 2011) pointe les limites d'une approche théorique « qui dérive, pour une large part, de l'anthropologie culturaliste, telle que l'ont mise en forme des anthropologues comme R. Benedict, R. Linton ou M. Mead. J'ai relu récemment *Patterns of Culture* de R. Benedict et c'est assez étrange, aujourd'hui, de voir la façon dont elle utilise des catégories dérivées de Nietzsche et même de Spengler. L'idée centrale est que l'on peut identifier des cultures qui ont des traits spécifiques – un caractère, si vous voulez – et que ce caractère se retrouverait dans les dispositions psychologiques

? Aux origines de la réflexion de ce livre, nous avons cherché des *cultures* et nous avons trouvé d'autres clés d'explication et de compréhension tout au long de notre travail d'écriture… Si nous cherchions un tout auquel appartiendraient croyances et sciences, lois et coutumes, nous ne l'avons pas trouvé. De même, si nous cherchions un découpage de « logiques culturelles » autour de l'Etat-nation, nous avons trouvé aussi l'ethnicité, une catégorie qui a encore mauvaise presse en France…

Nous faisons donc appel, dans cet ouvrage, à une conception opératoire de la culture pour la communication interpersonnelle et c'est la raison pour laquelle nous avons volontiers recours à la notion d'ethnicité. Le sous-titre du premier ouvrage d'un des auteurs de ce livre, en 2003, était celui *Des usages de l'ethnicité dans l'entreprise mondialisée*, afin de souligner le dynamisme relationnel entre individus et groupes sociaux dans la mondialisation[13]. Ce sous-titre visait, à l'époque, à s'opposer à certains risques culturalistes, à des analyses censées trouver des structures « pures » sans relation avec un sujet individuel par nature ondoyant. Nous fustigions, tout comme E. Friedberg (2005) le fait, « une habitude mentale un peu paresseuse qui consiste à toujours chercher l'explication des comportements des individus dans ce qu'il y a de plus immédiatement visible et connaissable ». Nous nous opposions à la métaphore du « logiciel mental hiérarchisé », chère aux premiers travaux de G. Hofstede, qui consacre, selon nous, une mathématisation du réel[14] et une cartographie culturelle par pays qui est source d'erreur parce qu'elle ne permet pas de comprendre comment s'élabore l'action à partir d'un sujet. Une action qui est pour partie

– dans le caractère – des personnes qui sont plongées dans ces cultures. C'est une construction plutôt bizarre et ça entraîne une circularité qui fait que si vous connaissez les attaches culturelles – définies par le sociologue et par la statistique – des acteurs, vous connaissez leurs dispositions et vous savez à l'avance la façon dont ces acteurs vont réagir dans n'importe quelle situation ».

[13] Nous nous situons, en cela, en proximité du travail de A. Frame (2008, p. 10) qui vise également à rechercher « dans quelle mesure et de quelle manière, l'activation de cultures et d'identités non-nationales partagées peut-elle permettre, à des acteurs sociaux étrangers, de dépasser symboliquement leurs différences culturelles perçues, et de créer des conditions de prévisibilité mutuelle, leur permettant de « faire sens » d'une interaction, sachant que les analyses qui situent les différences culturelles sur le plan national uniquement ont tendance à écarter les autres niveaux d'appartenance commune, au même titre que les approches microsociologiques, axées davantage sur la situation ? ».

[14] Nous entendons ici une tendance à vouloir passer du recueil du sensible (opinions, normes et valeurs observées et enregistrées) au rationnel (au sens d'opérations formelles systématisables et produisant de possibles lois rendant compte, au final, du donné immédiat de l'expérience). Dans les critiques faites le plus souvent à G. Hofstede resurgissent les questions sur la possibilité d'atteindre des « formes universelles de l'esprit humain » pour reprendre les mots de C. Lévi-Strauss (1949). Ce dernier entendait dégager des « lois universelles qui régissent les activités inconscientes de l'esprit » et seraient donc « identiques pour les esprits, anciens et modernes, primitifs et civilisés ».

imprévisible et qui détermine, en retour, les structures culturelles comme les représentations propres à chaque acteur en contexte multiculturel[15].

Face à ces processus de communication et de production sociale, absolument fondamentaux dans l'analyse, et qui modifient le comportement des acteurs ainsi que les référentiels qu'ils mettent en œuvre, nous défendons, dans cet ouvrage, une approche *compréhensive, systémique* et *interactionniste* du management interculturel. Nos recherches, nos activités d'enseignement, notamment au sein du Master de Management Interculturel de l'Université Paris-Dauphine, mais aussi nos actions de conseil aux organisations publiques ou privées visent non à comparer différentes cultures mais à cerner la manière dont une relation et un cadre signifiants sont progressivement définis par les acteurs comme conventions et évoluent tout au long d'une rencontre, malgré les différences culturelles perçues.

L'utilisation des notions d'identité culturelle et d'ethnicité – que nous favorisons dans cet ouvrage - participe pleinement de cette approche. Quand une jeune femme change de langue de travail, mais aussi volontairement d'accent, selon les interlocuteurs et les moments (C. Cazorzi et V. Montenero, 2016), quand un manager veut que l'on reconnaisse ostensiblement son ascendance écossaise dans le tour de table qui débute une formation et qu'on l'a englobé – sans saisir cette nuance - dans les équipes britanniques, quand un négociateur rappelle son enfance dans le pays du négociateur d'en face et choisit systématiquement les thèmes de conversation au cours du déjeuner qui clôt le meeting en référence avec cette histoire commune, quand un contremaitre recrute quelqu'un de sa région d'origine au motif qu'il s'entendra mieux avec lui quoi qu'il arrive, quand un Directeur des Ressources Humaines demande à l'ensemble des lignes managériales de l'entreprise de remplir un tableau de bord sur la gestion de la diversité en reprenant les catégories du recensement américain (white, black, asian… some other races…) parce que ce sont celles qui sont acceptées par les agences de notation sociale les plus puissantes sur le marché… il convient, pour nous, de souligner que, dans les entreprises et organisations que nous étudions, la catégorie d'appartenance ethnique s'avère de plus en plus prégnante pour exprimer les revendications des acteurs sociaux, leurs choix d'appartenance groupale, leur loyauté et leurs droits collectifs. La culture s'affirme de plus en plus comme « une *ressource* ou un *potentiel* à l'origine du développement identitaire des acteurs sociaux » (G. Vinsonneau, 2002, p. 13), ressource pour l'usage social dont nous ne postulons

---

[15] Dans son livre *Cultures and organisations,* de 1991*,* G. Hofstede reconnaît que « statements about cultures are not statements about individuals » (p. 253 cité par D. Cazal, 2000). Il admet : « The software *of the mind* which this book is about only indicates which reactions are likely and understandable, given one's past" (1991, p. 4 cité par D. Cazal, 2000). On en conclut – et nous nous y opposerons dans cet ouvrage - que les comportements marginaux ou déviants sont d'essence individuelle tandis que seuls les comportements compréhensibles sont redevables d'une approche culturelle (et donc d'évidences communément partagées).

ici ni l'unité ni son activation en tout lieu. Au travail, le pouvoir statutaire donne de moins en moins de stabilité identitaire, est de moins en moins admis comme une « donnée naturelle » et, à l'inverse, la *reconnaissance* de l'identité culturelle tend à conférer davantage de pouvoir en situation (A. Semprini, 1997, p. 54). Ceci conduit à souligner une fois encore que la cohérence supposée des ensembles culturels cache les efforts de chacun pour vaincre des incertitudes de position sociale et d'ambiguïté des significations culturelles.

Ces dynamiques en termes d'identité culturelle, en termes de relations asymétriques de pouvoir et en termes d'ethnicité, donnant à voir la pluralité des rôles sociaux endossés par les individus, au cœur même des relations interculturelles (M. Oriol, 1995) en entreprise et en organisation, sont souvent oubliées ou passées sous silence en France. En langue anglaise, il est fréquent de faire une différence entre « cross-cultural communication » (approches comparatives) et « intercultural communication » liée davantage à la dimension pragmatique de l'interaction entre personnes (H. Primecz, L. Romani et S. Sackmann, 2009). Les recherches francophones en management interculturel n'ont pas réellement intégré encore cette différence qui est une complémentarité. Nous nous en étonnons et le regrettons[16].

E. Morin (2015, p. 80) a cette belle formule : « agis en sorte qu'autrui puisse augmenter le nombre de choix possibles ». Une grammaire morale des rapports sociaux en organisation et en entreprise nous semble être le cœur d'une possible *épistémologie* interculturelle qu'il convient également ici de mieux cerner. Une grammaire que nous associons à la question du conflit, à la question des formes que les individus mobilisent pour justifier ce qu'ils font et pour être reconnus. La supposée « gestion des risques interculturels »[17] devrait aussi considérer celles des « opportunités interculturelles » et certainement en priorité. Pourquoi toujours porter l'accent sur ce qui divise et frappe en premier l'esprit ?

Nous défendons, dans ce livre, une conception du management interculturel qui s'appuie non pas sur une obsession classificatoire, celle du rangement autour de « valeurs », de drapeaux, de cartes aux tracés nets, mais du *dérangement* (F. Jullien, 2012), insistant sur le constat que les acteurs en entreprise et en organisation peuvent puiser dans différents registres d'appartenance (autres que nationaux) pour créer de la différence (pensons à cette série d'identifications parallèles qui sont locales, régionales, nationales, immigrées). En ce cas, le

[16] Préférant la notion de compétence interculturelle à celle de capacité (A. Sen, 2000 et 2005) ou de « capacitation » (M. E. Bratman, 1992 ; M. Maesschalck, 2001), le domaine du management interculturel laisse également trop souvent dans l'ombre l'analyse des conditions par lesquelles un individu au travail se réapproprie son destin par le développement de relations communicationnelles.

[17] C'est notamment le nom d'un blog de qualité, animé par B. Pelletier (http://gestion-des-risques-interculturels.com).

présent aurait d'autant plus de poids dans l'explication des comportements, des pratiques ou des conduites, que les acteurs sont pluriels[18], qu'ils sont le produit de socialisations dans des contextes sociaux devenus multiples et hétérogènes. Ainsi, au terme de différence culturelle, préférons-lui, à l'instar de F. Jullien, celui d'écart. L'écart relève d'une logique du surgissement, de l'émergence, de l'immanence. « Il met en tension ce qu'il a séparé » écrit F. Jullien[19]. Or force est de reconnaître que la plupart des recherches en management interculturel privilégient encore une approche nomothétique selon laquelle les différences constatées sont une question de degré ou d'intensité par rapport à quelques lois de portée générale.

Qu'est-ce qui nous fait donner du crédit à ce qui ne nous ne ressemble pas tout à fait dans l'espace du travail et coopérer longtemps ? C'est une des questions centrales posées par le management interculturel qui est celle de la gouvernabilité des univers organisés sous la poussée des différences culturelles et le lien entre les différentes conceptions du *juste* qui sont incorporées dans les décisions. Invitant chacun à questionner son rôle dans la société-monde en construction, le management interculturel devrait davantage participer, à notre sens, d'une perspective critique en management des conditions d'émancipation du sujet. Il conduira alors à une réflexion sur l'élucidation des registres de justification donnés par chacun quand il travaille et aussi au dévoilement de la soumission culturelle librement consentie chez beaucoup à des systèmes de pouvoir capables de s'instituer en discours, pratiques et objets légitimes. Parce que le management interculturel s'est longtemps destiné à produire un ensemble de dispositifs normatifs visant à assurer l'efficacité d'une action collective, il devrait être davantage soucieux qu'il ne l'est aujourd'hui d'une *éthique de la reconnaissance* dans les entreprises et organisations que nous pointons, au fil de ces pages, au travers de la notion d'interculturalisme.

Quels liens peut-on faire apparaître, dans la conclusion de cet ouvrage, entre cette sous-discipline particulièrement touchée par le rapport à l'action qu'est le management

[18] « 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 » reconnaît B. Lahire (*L'homme pluriel*, 1998, p. 60).

[19] « Tandis que la différence donne à supposer un genre commun, en amont d'elle, formant socle, auquel appartiennent et dont dérivent les deux termes différenciés, l'écart se borne à faire remonter à un embranchement, à marquer le lieu d'une séparation et d'un détachement. Mais sans que ce dont ce détachement procède soit pour autant constitué. L'écart pointe un départ à la dissociation, mais ne sous-entend pas pour autant une identité posée en principe, mais qu'on serait bien en peine de désigner » (F. Jullien, 2012).

interculturel[20] et certains apports théoriques sur les processus de *reconnaissance* au travail, l'appréhension de la dimension morale de l'action et la construction d'un accord entre partenaires étrangers qui puissent élargir les perspectives habituelles et utilitaires du champ ? L'axiomatique générale du management interculturel nous conduit à nous demander comment utiliser des désaccords entre des intuitions sur ce qu'est le changement, le temps, l'autorité légitime et l'identité professionnelle… On considère souvent l'accord comme un partage de sens et le fait de partager des croyances communes entre les membres d'une organisation comme ce qui permet d'agir et de décider collectivement. Et s'il n'était pas nécessaire de partager les mêmes interprétations, au sens de *représentations culturelles*, pour agir mais des mots et des signes qui ont des significations équifinales, équivalentes, c'est à dire que « ces significations sans être identiques, entraînent les mêmes conséquences comportementales » (F. Allard-Poesi, 2003, p. 98) ? Et si le maintien de l'ambiguïté quant aux missions et objectifs poursuivis pouvait permettre d'éviter les conflits et faire que des interprétations divergentes coexistent pacifiquement[21] ? Ainsi, nous soulignerons, dans ce texte, les apports nécessaires, selon nous, à la recherche en management interculturel de la « sociologie pragmatique » (L. Boltanski, 1990), de la « théorie des conventions » (L. Boltanski et L. Thévenot, 1991) mais également de la sémiotique situationnelle (A. Mucchielli, 2008) issue récemment du champ de la psychologie. Nous chercherons ainsi à discuter le caractère réellement novateur des modèles explicatifs développées par les recherches en management interculturel. Pour cela, ce texte, dont la portée se limite aux seuls travaux influents dans les champs francophones du management interculturel à l'orée des années 2020, se propose de cerner trois principaux courants théoriques qui cherchent à rendre compte de l'enchâssement de la raison instrumentale dans des *contextes culturels* et en diversifient les manifestations concrètes dans l'activité des entreprises et des institutions productives.

[20] P. Dupriez et B. Vanderlinden (2008) écrivent que « science de gestion, le management est aussi une science de l'action et, lorsqu'il s'agit de la dimension culturelle, la finalité ultime de l'explication est de permettre la recherche de solutions susceptibles d'aider les managers à combiner les spécificités culturelles avec les impératifs stratégiques globaux ».

[21] F. Allard-Poesi, 2003, p. 98. « La communication, notamment l'utilisation des métaphores, d'argumentations logiques, permettrait en effet de transcender les différences d'interprétation, d'en faire abstraction, et de parvenir à un accord non sur le sens à attribuer aux choses, mais sur le comportement à adopter face à la réalité » (*Idem*, p. 98).

2. « Société-monde », « luttes pour la reconnaissance » et recherches interculturelles

> « Aujourd'hui, beaucoup voient le monde et les sociétés comme définitivement composés de cultures et de sous-cultures. D'autres le voient comme voués à une plus ou moins longue échéance à l'uniformité. Les uns méconnaissent que la rationalité humaine est universelle et ne se réduit pas à sa dimension instrumentale. Les autres qu'elle opère à l'intérieur de contextes divers et qu'elle est limitée par la finitude humaine » (R. Boudon, 2009, p. 120).

- **Un management interculturel obnubilé par la seule dimension stato-nationale ?**

Existe t'il une école francophone de management interculturel ? Nous le pensons et cherchons à en décrire, dans cet ouvrage, ses aspects les plus caractéristiques.

Ce champ de recherches que l'on qualifie d'interculturelles renvoie constamment à une actualité en train de se dessiner et il nous faut montrer ici que ce champ est profondément lié à l'émergence, d'une part, d'un concept de *« société-monde »,* devenu objet central des études en sciences sociales depuis une trentaine d'années, et d'autre part, à la prise en compte d'un contexte des rapports de production en constante transformation (importance prise par les très grandes entreprises, poids des minorités et lobbys multiples, des acteurs d'une diplomatie non gouvernementale, portée des technologies de l'information et du travail à distance, des processus demain de réalité augmentée...). Effets de taille des organisations et accélération des flux d'information semblent ainsi complexifier sans cesse les processus de construction des identités des acteurs et ceux des institutions en ces temps de mondialisation, de puissance nouvelle d'acteurs non-étatiques (parfois illégaux) et offrir des champs d'observation inédits à une recherche habituée aux acteurs publics et à la forme caractéristique de l'Etat-nation.

Aussi, aujourd'hui, un des acteurs les plus globaux, et encore les plus méconnus de la « société-monde », reste la très grande entreprise par sa dimension supposée « mondialisée » et cet espace de plus en plus vaste de diffusion de produits et services dont la durée de vie est de plus en plus courte[22]. Par son horizon temporel et politique (stratégies affichées de long terme pour sa gouvernance mais aussi dotées de chaînes de sous-traitance de plus en plus complexes

[22] Rappelons, dans le même temps, que les entreprises en France sont constituées à près de 95% de petites entités de moins de 50 personnes. Celles-ci représentent 52% de l'emploi salarié. Elles réalisent 38% du chiffre d'affaires, 49% de la valeur ajoutée et 43% de l'investissement.

et étendues, de spéculations financières hors du regard du grand public…), par la complexité des informations et communications qu'elle traite et par la lancinante question de la qualité de la coopération interne de ses équipes, la très grande entreprise est un acteur clé et pourtant traditionnellement encore peu investie par les chercheurs en sciences humaines et sociales.

La mondialisation de certaines firmes renouvelle, à notre sens, les catégories d'une discipline, le management interculturel, qui a fleuri avec l'étude d'IBM (International Business Machines Corporation) associée aux premiers travaux de G. Hofstede et dans un contexte marqué alors notamment par les conséquences de la décolonisation, l'antagonisme de classes, des taux de croissance économique élevés et un taux de rendement du capital financier inférieur à aujourd'hui, les premiers signes d'épuisement du compromis fordiste, la bipolarité Est-Ouest et l'interdiction de sortie des frontières d'une partie du monde communiste[23]. Alors que ces paramètres ont changé, le management interculturel est-il apte à saisir des personnes mobiles ou migrantes dont les actions redessinent notamment le rapport contractuel et politique liant grandement le citoyen à la Nation[24] ?

Dès l'introduction des chemins de fer et des bateaux à vapeur, les personnes aisées des pays riches ont pu franchir plus facilement les distances tandis que des vagues d'immigrants liaient leurs destins à de « nouveaux mondes » (G. Bouchard, 1990). Le XXIème siècle naissant confirme cette amplification des migrations volontaires ou forcées et l'on dénombre, chaque année, face aux métamorphoses et aux déséquilibres du monde, l'accueil, le départ ou le transit de 200 millions de personnes (C. Withol de Wenden, 2009, p. 7). Cette dynamique ininterrompue marque l'ampleur des phénomènes migratoires et son empreinte dans les pratiques du quotidien avec la revendication d'une plus grande reconnaissance politique des minorités (comme avec la double nationalité), le droit à une *citoyenneté plurielle* (M. Maffessoli in Y. Michaud, 2002) et un ensemble de formes d'expression culturelle nouvelles où l'Etat-

[23] Les travaux de G. Hofstede sont illustratifs de cette période d'influence des théories fonctionnalistes, dominantes dans les années cinquante et soixante, où une des questions centrales est celle de l'assimilation des populations minoritaires autour des actions de l'Etat. La dynamique des relations interethniques y est souvent réduite à un face-à-face entre immigrants (les candidats à l'intégration) et la société d'accueil, conçue, par définition, comme une société intégrée. Dans un précédent ouvrage, nous soulignions : « une double prédiction devait pourtant conduire à la disparition inéluctable des groupes ethniques. La marche vers la dictature du prolétariat du marxisme orthodoxe, d'une part, avec une notion d'identification ethnique qui était considérée comme " un rideau de fumée " ne pouvant cacher les inégalités relevant de la lutte des classes. Le credo libéral et la pensée fonctionnaliste, d'autre part, envisagé comme possibilité croissante pour l'individu de se tracer lui-même un destin social (achievement) qui échappe aux contraintes d'appartenance et à la fatalité des " status " hérités (ascription). En 1967, J. Gusfield (1967) continue de soutenir la thèse de " l'éclipse de la communauté " sous la triple action de l'urbanisation, de l'industrialisation et de la bureaucratie » (D. Martin, J. L. Metzger et P. Pierre, 2003).

[24] B. Badie (1995, p. 240), cité par V. Amiraux (1999), écrit : « solidarités religieuses, régionales, culturelles, linguistiques et économiques inscrivent concurremment l'individu dans des espaces multiples dont l'équilibre reste fonction de l'intensité de chacune des allégeances ainsi consenties ».

nation ou la grande entreprise sont loin d'en être les seuls acteurs principaux (U. Hannerz, 1992 et 1996). La « société-monde » questionne aussi la capacité d'autres institutions (Ong, associations religieuses, partis politiques...) à mobiliser des sujets porteurs d'enracinements culturels pouvant être très éloignés. La très grande entreprise pose la question ouverte sous la houlette des spécialistes des relations internationales, depuis les années soixante-dix, du transnational et de comportements souvent moins nouveaux qu'ils ne le paraissent, et de formes de citoyenneté traversant deux ou plusieurs pays et qui potentiellement court-circuitent l'action de l'État. Les contacts et interactions abrités par ces firmes croisent les frontières étatiques et ne sont plus nécessairement contrôlés par les organes centraux de politique étrangère des différents gouvernements.

Le management interculturel est né dans le contexte des années soixante-dix où les sphères dirigeantes de grandes entreprises majoritairement anglo-saxonnes ont fait appel à des actions de conseil et à des travaux plus théorisés ayant pour but de connaître la culture des marchés, la conception culturelle du « besoin » à satisfaire, comme une stratégie préalable à toute implantation (F. Gauthey, I. Ratiu, I. Rodgers et D. Xardel, 1988 ; F. Gauthey et D. Xardel, 1990) ou à toute expatriation. C'est à la suite de travaux sur la présence des forces militaires occidentales hors de leurs sols, des recherches sur la fuite des cerveaux des pays dits alors « en voie de développement », qu'une préoccupation « interculturelle » nouvelle a rejoint la question de l'expatriation (P. Pierre, 1999 ; 2009) ou de la négociation internationale (J. C. Usunier, 2009 ; P. Casse et S. P. S. Déol, 1987). On s'est alors intéressé de plus près à une compréhension cognitive, émotionnelle et comportementale du partenaire et du milieu d'accueil étranger, à la capacité d'action face à des situations peu connues, ambivalentes et parfois incongrues à mesure que l'on a communiqué à distance et dans des temporalités de plus en plus asynchrones…

Sous l'effet des « technologies de la relation », des ordinateurs, des objets connectés, la « singularité historique de l'existence d'une société mondiale » (C. Bohn, in H. P. Müller et Y. Sintomer, 2006, p. 109) tient au fait que l'étranger est un être qui est devenu *voisin*, comme nous l'avons souligné dès l'introduction de cet ouvrage. Ceci offre un puissant cadre de réflexion à une matière du management qui doit intégrer de plus en plus le fait que les frontières de la société sont (aussi) des frontières de la compréhension constituées par l'homme, qu'elles n'ont rien de « naturel », et qu'elles se constituent de plus en plus dans des champs transnationaux alors même, rappelons-le, que la tradition de la recherche interculturelle s'est souvent développé au sein de champs nationaux et de sous-systèmes internes (M. E. de Freitas et M. Dantas, 2012). La frontière, à l'instar de G. Simmel, sera toujours un fait social mais aussi

un *événement* psychique et sociologique (G. Truc, 2005/1, p. 60) qui sert de cadre pour définir des situations réelles et concrètes dans lesquelles les individus font avec ceux de leur catégorie sociale, de leur entreprise ou de leur nation. Même ceux qui vivent une *« internationalisation sur place »* n'auraient plus besoin de partir physiquement et de voyager pour éprouver le mouvement du monde (pensons à une assistante de direction sédentaire mais qui vit quotidiennement en trois langues différentes, les contraintes de plusieurs fuseaux horaires et le devoir de se trouver avec les fournisseurs, les clients ou les sous-traitants à l'heure culturelle « juste »).

Autrefois, c'était le chemin de fer, le commerce, le fait religieux et la civilisation des arts que l'Europe exportait dans ses colonies. Aujourd'hui, ce sont la libre entreprise, les règles du marché et de la démocratie occidentale qui s'exportent avec la différence qu'il n'y a plus, en apparence, un centre unique qui irradie et une périphérie qui reçoit, mais une seule et unique planète qui tendrait, dit-on, à s'homogénéiser sous l'effet de domination de quelques nations, au premier rang desquelles se placent encore les Etats-Unis. Cette condamnation de l'autoritarisme venu d'en haut et d'un universalisme abstrait, au moins sur le plan des principes, portée par des revendications régionales (défense de langues régionales, des patrimoines locaux), des groupes religieux, des associations féministes, des mouvements homosexuels ou encore ethniques rejaillit sur le fonctionnement de l'entreprise qui, plus que jamais, est « affaire de société » (R. Sainsaulieu, 1992). Au risque d'être associée à un nouveau colonisateur, la très grande entreprise, en effet, doit faire sienne le débat d'une crise de la modernité sous l'assaut du pluralisme des valeurs qui a d'abord historiquement touché l'Etat-nation et affecte aujourd'hui ses personnels disséminés sur la planète. Là où l'on « célébrait l'unité par delà les différences », aujourd'hui, note D. Schnapper, « sous l'influence des valeurs démocratiques, nous voulons consacrer et célébrer les différences », rebaptisées *diversités* (D. Schnapper, 2010, p. 22).

La *« société-monde »* dans laquelle nous évoluons conduit partout à une critique affichée des pratiques coloniales passées ou actuelles. La modernité politique portée par les institutions internationales est supposée se construire moins sur la force ou l'aliénation que sur la base d'un consentement perpétuellement refondé entre citoyens et dirigeants (M. Cohen-Emerique, 2011). Le domaine du management ne devrait naturellement pas échapper à cette critique même si l'on sait la propension des grands acteurs économiques à « être en mesure de faire reconnaître leur manière d'être particulière comme universelle » (P. Bourdieu, 1998). La « valeur » de la très grande entreprise se mesurerait alors à sa capacité à concilier l'acquis d'expériences professionnelles et humaines éloignées de son centre organisationnel. Et à travers

des contextes sociaux, humains, linguistiques devenus pluriels, potentiellement antagonistes et mobiles, l'analyse organisationnelle tendrait à se polariser autour de la notion de relation et d'échanges d'expériences. N. Lühmann a évoqué, en son temps, le passage d'une différenciation par stratification à une différenciation fonctionnelle impliquant le passage d'un ordre pyramidal hiérarchique à un ordre polycentrique et éclaté (P. Pierre, 2003). L'espace de référence dans lequel chacun demande à être jugé de sa vie bonne, évalué de ses compétences et comparé de ses engagements sincères dépasse largement celui de l'entreprise. Si l'identité de chacun était faite jadis de cercles concentriques autour de son individualité et lui offrait une sécurité (J. Audinet, 2007, p. 125), ces cercles sont désormais dissociés, les centres de référence se multipliant, se *métissant, se liquéfiant* (Z. Bauman, 2000), et peuvent faire l'objet de politiques qui confèrent des droits collectifs. Cette réflexion sur les conditions du vivre-ensemble, de la justice sociale et de la reconnaissance à l'aune de l'individuation caractéristique de la modernité comme élément structurant de la vie en société a bien sûr pénétré l'entreprise. Comme dans deux de nos récents ouvrages (D. Martin, J. L. Metzger et P. Pierre, 2003 ; E. Mutabazi et P. Pierre, 2008), nous défendons ici l'idée d'une étude conjointe de la mondialisation et de la quête de reconnaissance comme « phénomène social total ». Cette quête s'exprime par une contestation radicale du modèle universaliste prônant l'indifférence aux différences et recouvre de nouvelles formes de religiosité, de liens communautaires, de réalités diasporiques, de recomposition des structures familiales, et l'émergence de nouveaux modèles d'organisation du travail (C. Dejours, 2004). Non seulement, la cohérence et l'épaisseur identitaires ne sont plus largement données par le statut, l'intérêt, le rôle mais l'identité personnelle est toujours plus que les supports choisis à partir desquels elle prend forme.

Dans la mondialisation, de plus en plus de grandes entreprises peuvent se définir comme des ensembles de sous-systèmes interdépendants qui s'agglomèrent (sous-traitants, fournisseurs, personnels recrutés localement…) et qui se trouvent en interaction sans que leur actions s'investissent symétriquement dans une autorité centrale. Ces grandes entreprises influencent ainsi le destin d'une myriade d'entreprises locales et possèderaient la caractéristique de favoriser une multiplication d'espaces sociaux de référence. Cette réalité nouvelle obligerait ces entreprises à polariser leurs activités autour d'au moins trois centres principaux d'attraction, où naissent les inventions, se localisent les sièges des grandes firmes et vivent les grandes places financières (le sud-est asiatique, le foyer européen et les Etats-Unis) (K. Ohmae, 1990). L'interpénétration croissante au niveau du commerce mondial de différents groupes humains, qui se revendiquent comme différents, obligerait donc à trouver des terrains communs *d'intercompréhension* et poserait la question fondamentale de la capacité d'un système social à

assurer la reconnaissance de l'autre comme égal à soi dans un lien d'interdépendance qui ne soit pas contrôlée " par le haut ". Au sein de ces entreprises, des sujets-travailleurs peuvent partiellement user de manière stratégique de la diversité des définitions de soi. Pour ces sujets-travailleurs habitant la frange d'une réalité *« entre deux »* (H. K. Bhabha, 2007, p. 47) dans la société-monde (entre deux cultures nationales, quotidiennement entre deux villes, entre deux traditions familiales, entre deux systèmes de rôles professionnels selon les lieux et les interlocuteurs…), les possibilités offertes invitent ainsi à une critique de la notion d'identité culturelle quand celle-ci est prise dans les filets du monisme et de la réification et que l'on va trop vite à dire que telle personne se comportera comme cela parce que l'on a eu connaissance de ses papiers d'identité.

Le management interculturel a à prendre la mesure des métamorphoses actuelles du monde. H. K. Bhabha (2007, p. 45) écrit, avec raison, que « l'étude de la littérature mondiale pourrait être l'étude de la façon dont les cultures se reconnaissent elles-mêmes à travers leurs projections « d'altérité » ». Découvrir le programme d'un cycle de formation initiale ou continue en management interculturel invite à prendre conscience de la pluralité des objets sociaux traités et de ces projections d'altérité dont parle le Professeur natif de Mumbaï. Un peu partout, les étudiants sont invités à travailler sur les différentes acceptions des politiques dites « multiculturalistes », sur la question des quotas fondés sur l'origine ethno-raciale dans les politiques de gestion de diversité en entreprise, sur l'adaptation d'un expatrié et de sa famille à l'étranger, sur la notion de « choc culturel » face à la figure de l'étranger, sur les coûts cachés des politiques de rapprochement des entreprises et grandes organisations (fusions, absorptions, joint-venture…), sur la connaissance historique et socio-politique d'aires culturelles (aussi diverses que sont les mondes nord-américains, hispaniques ou lusophones, les mondes asiatiques et pacifiques…), sur la communication verbale et non-verbale (D. Bouchet, 2010), sur les types de persuasion variant d'un pays à l'autre, sur le problème fondamental de « l'ipséité » et de « l'illéité » dans la construction de soi… En management interculturel, il n'y a pas de « théorie standard » au sens où il y en a eu une longtemps en économie, largement dominante, fondée sur l'analyse coût-bénéfice, la théorie des marchés et le modèle du self-interest de l'économie néo-classique. Il n'y en a pas parce que l'humain ne se met pas en boite et ne se découpe pas. Mais quelle unité paradigmatique, dès lors, peut avoir le management interculturel face à un corpus qui renvoie à des champs d'application fort vastes que sont les entreprises, les organisations non gouvernementales, les associations et structures de soins, les institutions politiques supranationales, les forces militaires ou encore diplomatiques ?

- **Une discipline à réinventer**

On sait que l'étude du comportement humain dans les organisations a donné lieu à la création d'un domaine spécifique dans le monde universitaire anglo-saxon : le champ de l'« Organizational behavior »[25]. Nous situons nos propres travaux, depuis longtemps, dans l'axe de *l'anthropologie des organisations* (J. F. Chanlat, 1990 ; 2012) et cherchons à valoriser une perspective francophone féconde mais encore mésestimée quand il s'agit de souligner que l'un des facteurs qui favorisent la performance d'une entreprise est l'engagement de ses salariés (J. F. Chanlat, 1994 a, 1994 b et 2007).

Les principales questions qui intéressent ce courant de recherche sont la culture organisationnelle, le comportement du consommateur, la mondialisation et ses effets, les cultures nationales et régionales, le management interculturel, la gestion de la diversité et le questionnement éthique qui est toujours réflexion critique sur les abus de tout pouvoir en place. Nous défendons un nécessaire élargissement du modèle de l'être humain (A. Van Marrewjik, 2010), le fameux « homo economicus », agent rationnel, encore dominant dans de nombreuses sphères de la gestion. Nous lui préférons un « modèle élargi » de compréhension de l'être humain, qui privilégie l'action, l'expérience, l'espace-temps, le symbolique, le corps et l'éthique. Notre posture veut se poser en alternative à un modèle souvent dominant en gestion et parfois en gestion des ressources humaines. Ce livre se situe dans ce cadre de réflexion qui n'accepte pas de laisser le management interculturel à un niveau instrumental, à une rationalité fondée uniquement sur l'intérêt, mais se permette un questionnement sur un idéal de justice et une rationalité fondée en valeur.

De quels outils théoriques supposés spécifiques à la discipline du management interculturel les praticiens et acteurs du champ de langue française se réclament-ils et s'inspirent-ils quand ils agissent en contexte d'équipes diversifiées ?

A quelles sources d'inspiration peuvent puiser ces personnes aussi différentes qu'une infirmière, un géomètre, un médecin, une enseignante, un travailleur social, une dirigeante d'une maison de retraite, un expatrié, un éducateur spécialisé, une négociatrice internationale, une diplomate… quand ils coopèrent, intègrent, aident, répondent à des « personnes qui ne leur ressemblent pas » ? Est-il utile ou au contraire problématique de *savoir* que si chez les Latins,

[25] Des revues telles que Business Communication Quarterly, Journal of Comparative international Management ou Journal of International Business Studies ont diffusé d'importantes connaissances. On mentionnera aussi l'existence en ce domaine de l'AIB (Academy of International Business) qui peut être considérée comme une association académique phare depuis 1959 avec près de 3400 membres dans 86 pays.

la syndicalisation est faible, le temps est flexible, l'exécution des tâches est simultanée, chez les Anglo-Saxons, la résistance au changement est faible, la simplicité appréciée (comme le laisserait supposer l'absence de séparation entre « tu » et « vous »), l'organisation du temps est monochronique (respect du temps et exécution des tâches dite « séquentielle ») ? Comment aider des professionnels à surmonter les difficultés pratiques causées par les différences culturelles et les *représentations* que les membres d'une organisation, d'une communauté ou d'une équipe de travail se font d'une réalité en société ? Quel est, au final, le « vécu » empirique des sociétés pluralistes dans lequel l'on pourrait être situé mais étonnamment aussi, *participer* de plusieurs mondes ?

Si la « culture » est *responsable* de la majorité des échecs des opérations de rapprochement (I. Bjorkman, G. K. Stahl et E. Vaara, 2007), que penser de la notion de « cultural fit » (A.F. Buono, and J. L. Bowditch, 1989 ; P. H. Mirvis et M. L. Marks, 1992) définie comme un degré de compatibilité « perçu » entre deux systèmes culturels ? De celle de « compatibilité culturelle » (S. Cartwright et C. L. Cooper, 1993), de celle de « distance culturelle » relative à l'écart existant entre les caractéristiques des systèmes culturels (P. Morosini, S. Shane et H. Singh, 1998) ou de celle de « similitude de style de management » (comme degré de compatibilité entre modes de management) (R. Larsson et S. Finkelstein, 1999) ? Faut-il d'ailleurs *gérer* les différences culturelles afin de mieux appréhender les facteurs de succès des fusions, acquisitions, alliance, joint-ventures (G.K. Stahl et A. Voigt, 2008)…? Associer culture[26] et management, gestion et société, conduit-il à admettre une approche équivoque, dont l'enjeu serait celui d'un conflit d'annexion entre des interprétations rivales, chacune essayant d'imposer une définition exclusive ou une approche à jamais confuse, renvoyant à une multiplicité de significations contradictoires, dont aucune ne peut fonder à elle seule une perspective cohérente ?

[26] Par culture, nous entendrons ici sommairement un ensemble de voies par lesquelles les individus et les groupes perçoivent, pensent et donnent sens au monde qui les entoure. On y regroupera alors l'analyse des appréciations, sensibilités, valeurs, normes, croyances, imaginaires, expériences subjectives vécues par des individus qui sont sensibles à des espaces où se construit et s'anime la réalité sociale. La culture, au final, en serait quelque chose comme l'expression structurante. Sont concernés ici autant les arts que les sciences de l'information et de la communication (cybernétique, sociologie des usages, médiologie …), l'informatique (cartographies dynamiques, web sémantique…), les sciences cognitives, la psychologie culturelle, l'anthropologie (analyse des pratiques sociales en réseau, modalités de l'échange et du don), la sociologie des techniques (pensée des systèmes connectés, extension du cyberespace…), la sociologie de l'entreprise et de l'organisation…

Aucune culture ne contient le tout de l'humanité. Aucune perspective théorique ou disciplinaire n'épuise le réel. Et dans le même temps, aucune culture n'est entièrement opaque à ceux qui la font vivre.

Au sein d'une même discipline scientifique, il y a normalement plusieurs théories et il convient de s'inquiéter s'il n'y a pas débat entre ces théories. Dans tout effort humain, il convient toujours de maintenir à distance la police de la normativité qui fait obstacle à la pleine reconnaissance du pluralisme théorique et créer des espaces de discussion plus fructueux que les ignorances réciproques (G. Bibeau, 2000).